

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E RENDA SALARIAL EM  
DIFERENTES ELOS DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL DE GOIOERÊ E  
AUTOMOBILÍSTICA DE CURITIBA**

**CAMILA LOPES GIOVANINI**

CURITIBA

2005

CAMILA LOPES GIOVANINI

**CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E RENDA SALARIAL EM  
DIFERENTES ELOS DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL DE GOIOERÊ E  
AUTOMOBILÍSTICA DE CURITIBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado  
em Administração do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2005

**“CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E  
RENDA SALARIAL EM DIFERENTES ELOS DA CADEIA  
PRODUTIVA TÊXTIL DE GOIOERÊ E AUTOMOBILÍSTICA DE  
CURITIBA**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**



**PROF. DR. SERGIO BULGACOV  
COORDENADOR DO MESTRADO**


**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**



**PROF. DR. SERGIO BULGACOV  
PRESIDENTE**



**PROF. DR. CARLOS OLAVO QUANDT  
EXAMINADOR**



**PROF. DR. CLÓVIS LUIZ MACHADO-DA-SILVA  
EXAMINADOR**

*À Mirian, Miguel e Fernando, pelo  
voto de confiança.*



## **AGRADECIMENTO**

Talvez as pessoas que gostaria de agradecer ainda não saibam da importância que tiveram no percurso desta etapa. O que já não me preocupa. O que me importa, de fato, é expressar a contribuição de cada um, para que fique gravado em minha memória o que vocês significam em minha vida.

Meu primeiro e especial agradecimento ao André, pelas inúmeras discussões acadêmicas, revisões, horas sem dormir e, principalmente, pela paciência e nobreza demonstradas nesses momentos.

À Raquel e Fernando, meus grandes amigos do Mestrado, agradeço por cada sorriso e cada palavra de conforto.

À Bete e Rodrigo, grandes amigos de infância e faculdade, por me aceitarem carinhosamente durante tantos anos.

Ao Prof. Sergio Bulgacov, por me acolher como sua orientanda e por acreditar no meu trabalho.

Ao Prof. Serva e Prof. Belmiro, por abrirem meus olhos para uma Administração até então desconhecida.

Aos queridos mestres Alex, Marcinho, Cris, Altair, Filipe, pela força que cada um de vocês me proporcionou.

Em nome de todos que contribuíram com a coleta de dados da pesquisa, agradeço à Célia Furlaneto e João pelo apoio na fase mais crítica do trabalho.

Ao Prof. Roosevelt, pela agilidade e clareza em suas correções e à Juliana pela objetividade de seu trabalho.

Termino com um singular e especial muito obrigado à minha família, que tanto admiro, que consegue reunir todas as qualidades pelas quais agradeço aos amigos, professores

e colegas, e muito mais: agradeço ao Miguel, meu pai, modelo de intelecto, por cada palavra sua ao querer que eu seja alguém melhor e a todos os gestos de carinho e dedicação que só ele seria capaz. À minha mãe, Mirian, exemplo de perseverança, agradeço à incansável compreensão, dedicação e sentimento de preservação que só uma mãe à sua altura pode proporcionar. Ao meu irmão Fernando, agradeço pelos laços de alegria e fraternidade - não importa se através de risos ou pontapés - que firmamos até hoje. Com vocês, aprendi que o estudo é a luz da vida, que sempre se começa sonhando e que diferenças servem para ser respeitadas e admiradas.

*“No creo que seamos parientes muy cercanos, pero si usted. es capaz de temblar de indignación cada vez que se comete una injusticia en el mundo, somos compañeros, que es más importante.”*

*Ernesto Guevara*

## RESUMO

O presente trabalho tem o propósito de identificar como o posicionamento das empresas, em diferentes elos das cadeias produtivas têxtil de Goioerê e automobilísticas de Curitiba, afeta tópicos específicos da relação de trabalho, bem como a distribuição da renda salarial dos trabalhadores operacionais. Além desse objetivo geral, o estudo também busca identificar a existência de relação direta entre qualificação exigida para ocupação de cargos em diferentes elos das mesmas cadeias produtivas citadas e renda salarial. Nesse contexto, intenta-se caracterizar as cadeias produtivas e relações de trabalho com foco na mudança ocorrida nas últimas décadas, e enfatizar diferenças em posicionamentos distintos dentro da cadeia produtiva. Busca-se, ainda, coletar as médias de remuneração salarial dos cargos ocupacionais das organizações estudadas nas cadeias produtivas e levantar diferenças de valores para cada posicionamento e diferentes características de relações de trabalho. A metodologia adotada é de um estudo multicaso (cadeia produtiva têxtil de Goioerê – CADEIA A, e cadeia produtiva automobilística de Curitiba – CADEIA B) qualitativo, descritivo-exploratório com corte transversal. Para levantamento de dados, utilizam-se fontes primárias coletadas por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, realizadas com responsáveis pelos setores de produção e de recursos humanos das organizações. Os resultados da pesquisa demonstram que, na cadeia produtiva têxtil, cadeia A, empresas localizadas no elo primário - de características agrícolas - as relações de trabalho são pouco formalizadas ou ausentes, e que são menores as médias salariais para trabalhadores operacionais. Por sua vez, maiores médias salariais estão localizadas no elo de fabricação do produto final, que também possui relações de trabalho mais homogêneas – taylor-fordistas. Detecta-se que a relação entre qualificação e renda salarial é direta apenas para a experiência exigida pelo cargo. Para a Cadeia B, constata-se que os elos possuem características homogêneas de relações de trabalho, ora taylor-fordistas, ora flexíveis. As maiores médias salariais estão localizadas no terceiro elo (montagem do produto final), que mostra características flexíveis de relação de trabalho. Porém, o segundo elo apresenta menores médias salariais e também é dotado de características flexíveis de trabalho. Para a relação entre qualificação e renda salarial, observa-se que a relação direta é verificada apenas para o item treinamento requerido pelo cargo, ou seja, cargos que exigem maior experiência possuem maiores médias salariais. Infere-se que há uma variedade de composições de relações de trabalho nas cadeias produtivas. Porém, essas características revelam-se mais homogêneas e formais em cadeias produtivas mais integradas (automobilística), com a presença de multinacionais e líderes de produção. Para a renda salarial, conclui-se que, considerando-se isoladamente os itens que compõem a qualificação para um cargo neste estudo, nem sempre é verificada a relação de que quanto maior o salário, maior a qualificação exigida para o cargo, demonstrando necessidade de estudos futuros que aprofundem o tema destacado.

Palavras-chave: Cadeia produtiva. Elos da cadeia produtiva. Relações de trabalho. Fordismo. Taylorismo. Toyotismo. Renda salarial. Distribuição da renda salarial.

## ABSTRACT

The present work is intended for identifying how the positioning of companies in different links of the textile and automotive supply chain in Goioerê and Curitiba respectively influences labour relation topics as well as the distribution of the blue-collar worker wage. Besides this general purpose, this study strives to identify the direct relation between wage and the qualifications required for the positions offered in different links of the above-stated chain. In this context, is it attempted to characterize supply chains and labour relations by focusing on the transformation occurred over the last decades, and emphasize differences in different positioning in the supply chain. There is also an effort to average the wage of the blue-collar worker of the organizations studied and gather variations of values for each positioning and different characteristics of the labour relation. The methodology adopted is a multi-case (textile supply chain in Goioerê city – SUPPLY CHAIN A, and automotive supply chain in Curitiba city – SUPPLY CHAIN B), qualitative, descriptive-investigative and cross-sectional study. The data gathering was carried by means of primary sources in semi-structured script interviews given by the responsible for the production sector and human resources of each company. In the Supply Chain A, the search results show that in companies in the first link of the textile supply chain – agriculture ones – the labour relations are little formal or non-existent, and the wage average are lower to blue-collar workers. Instead, higher averages are concentrated on the end product link, which also bears uniform labour relations (taylor-fordist). This relation between qualification and wage is direct only when the position requires experience. In the Supply Chain B it is verified that the links hold uniform labour relation characteristics, now taylor-fordist, now flexible ones. The highest wage averages are in the third link (end product assembly), showing flexible traits of labour relations, while the second link presents lower wage averages but also bears flexible traits. As for the qualification/wage matter, it is noticed that the direct relation is verified only when the position requires training, that is, positions requiring major background experience offer higher wage averages. It is implied that there is a myriad of labour relation compositions in the supply chain, but such characteristics are more uniform and formal when in more integrated supply chains (auto industry), which enclose leader multinational companies. As for the wage rate matter, it follows that, considering separately the items compounding the necessary qualification for a certain position, the statement “the higher the salary, the higher the qualification required” is not always verified, thus showing the need for future and deeper studies.

**Keywords:** Supply chain. Supply chains links. Labour relations. Fordism. Toyotism. Wage rate. Wage rate distribution.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de elos da cadeia produtiva de Galbraight.....	35
Figura 2 – Elos de uma cadeia produtiva - Wood jr. e Zuffo.....	36
Figura 3 – Modelo de elos de uma cadeia produtiva automobilística.....	36
Figura 4 – Modelo de elos de uma cadeia produtiva: focos de pesquisa.....	37
Figura 5 – Forças produtivas em uma cadeia produtiva.....	38
Figura 6 – Modelo de configuração do mercado de trabalho.....	71
Figura 7 – Apresentação das variáveis estudadas.....	82
Figura 8 – Sequência de elos da cadeia produtiva têxtil de Goioerê.....	97
Figura 9 – Posicionamento dos casos estudados na cadeia produtiva têxtil de Goioerê.....	98
Figura 10 – Sequência de elos da cadeia produtiva automobilística de Curitiba.....	117
Figura 11 – Posicionamento dos casos estudados na cadeia produtiva automobilística de Curitiba.....	118

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cargos dos entrevistados da Cadeia Produtiva Têxtil de Goioerê .....	89
Quadro 2 – Cargos dos entrevistados da Cadeia Automobilística de Curitiba .....	90
Quadro 3 – Categorias de análise dos dados obtidos nas entrevistas.....	92
Quadro 4 – Médias de remuneração dos casos estudados na cadeia produtiva Têxtil de Goioerê.....	114
Quadro 5 – Médias de remuneração da cadeia produtiva têxtil de Goioerê.....	114
Quadro 6 – Médias de remuneração dos casos estudados na cadeia produtiva automobilística de Curitiba.....	132
Quadro 7 – Médias de remuneração dos elos da cadeia produtiva automobilística de Curitiba.....	133
Quadro 8 – Características das relações de trabalho nos elos da cadeia produtiva têxtil de Goioerê.....	159
Quadro 9 – Características das relações de trabalho nos elos da cadeia produtiva automobilística de Curitiba.....	162

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA .....	19
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	20
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	22
<b>2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>23</b>
2.1 ECONOMIA GLOBAL – NOVAS CONFIGURAÇÕES.....	23
2.2 CADEIA PRODUTIVA.....	33
<b>2.2.1 Conceito de cadeia produtiva.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.2 Posicionamento na cadeia produtiva.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.3 Outras formas de caracterização da cadeia produtiva.....</b>	<b>39</b>
2.3 RELAÇÕES DE TRABALHO .....	43
<b>2.3.1 Relação de trabalho e o modelo clássico administrativo: taylorismo-fordismo</b> .....	<b>49</b>
2.3.1.1 Qualificação do trabalhador .....	54
2.3.1.2 Organização do trabalho e tarefas .....	55
2.3.1.3 Jornada de trabalho .....	56
2.3.1.4 Composição salarial .....	56
2.3.1.5 Contrato de trabalho.....	57
<b>2.3.2 Relação de trabalho e o modelo flexível: toyotismo.....</b>	<b>58</b>
2.3.2.1 Qualificação do trabalhador .....	63
2.3.2.2 Organização de tarefas .....	65
2.3.2.3 Jornada de trabalho .....	66



2.3.2.4 Composição salarial .....	67
2.3.2.5 Contrato de trabalho .....	70
2.4 A RENDA SALARIAL E SUA DISTRIBUIÇÃO .....	72
<b>2.4.1 Renda .....</b>	<b>72</b>
<b>2.4.2 Renda salarial.....</b>	<b>75</b>
<b>2.4.3 Distribuição da renda .....</b>	<b>77</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>80</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	80
<b>3.1.1 Perguntas de pesquisa.....</b>	<b>80</b>
3.2 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	81
3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL .....	82
<b>3.3.1 Posicionamento da organização na cadeia produtiva.....</b>	<b>82</b>
<b>3.3.2 Relações de trabalho .....</b>	<b>83</b>
<b>3.3.3 Distribuição da renda salarial ao longo da cadeia produtiva .....</b>	<b>83</b>
<b>3.3.4 Cadeia produtiva.....</b>	<b>84</b>
<b>3.3.5 Posicionamento em relação à atividade produtiva .....</b>	<b>84</b>
<b>3.3.6 Posicionamento em relação à força produtiva de uma cadeia produtiva .....</b>	<b>84</b>
<b>3.3.7 Jornada de trabalho.....</b>	<b>85</b>
<b>3.3.8 Tipo de contratação .....</b>	<b>85</b>
<b>3.3.9 Organização do trabalho .....</b>	<b>86</b>
<b>3.3.10 Composição salarial .....</b>	<b>86</b>
<b>3.3.11 Qualificação do empregado.....</b>	<b>86</b>
<b>3.3.12 Remuneração salarial do empregado.....</b>	<b>87</b>
3.4 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	87
<b>3.4.1 Delineamento da pesquisa .....</b>	<b>87</b>

<b>3.4.2 Fonte de dados.....</b>	<b>88</b>
3.4.2.1 Dados primários .....	88
3.4.2.2 Dados secundários.....	88
<b>3.4.3 População e amostra .....</b>	<b>89</b>
<b>3.4.4 Coleta de dados .....</b>	<b>91</b>
<b>3.4.5 Análise dos dados .....</b>	<b>92</b>
<b>3.4.6 Caracterização da Indústria Automotiva e da Indústria Têxtil no Brasil.....</b>	<b>93</b>
<b>3.4.7 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>94</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>97</b>
4.1 CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL DE GOIOERÊ.....	97
4.1.1 Caracterização da cadeia produtiva.....	97
4.1.2 Características das relações de trabalho nas empresas estudadas da cadeia .....	100
4.1.2.1 Organização do trabalho .....	101
4.1.2.2 Qualificação do trabalhador .....	105
4.1.2.3 Jornada de trabalho .....	109
4.1.2.4 Composição salarial .....	109
4.1.2.5 Contrato de trabalho.....	111
4.1.3 Relação do posicionamento das empresas da cadeia produtiva e as características das relações de trabalho.....	112
4.1.4 Média de remuneração salarial em cada caso estudado.....	113
4.1.5 Distribuição da remuneração salarial média ao longo da cadeia produtiva e a relação com a qualificação exigida para ocupação de cargos operacionais. ....	114
4.2 CADEIA PRODUTIVA AUTOMOBILÍSTICA DE CURITIBA.....	116
4.2.1 Caracterização da cadeia produtiva.....	116

<b>4.2.2 Características das relações de trabalho nas empresas estudadas da cadeia</b>	<b>121</b>
.....	
4.2.2.1 Organização do trabalho .....	121
4.2.2.2 Qualificação do trabalhador .....	125
4.2.2.3 Jornada de trabalho .....	127
4.2.2.4 Composição salarial .....	128
4.2.2.5 Contrato de trabalho .....	130
<b>4.2.3 Relação do posicionamento das empresas da cadeia produtiva e as</b>	
<b>características das relações de trabalho.....</b>	<b>130</b>
<b>4.2.4 Média de remuneração salarial em cada caso estudado.....</b>	<b>132</b>
<b>4.2.5 Distribuição da remuneração salarial média ao longo da cadeia produtiva e a</b>	
<b>relação com a qualificação exigida para ocupação de cargos operacionais. ....</b>	<b>133</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>135</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO B – CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NOS ELOS</b>	
<b>DAS CADEIAS PRODUTIVAS ESTUDADAS .....</b>	<b>159</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos que retratam o desenvolvimento dos sistemas produtivos passaram por uma grande reflexão durante a década de 1990. Esses estudos apresentam abordagens das mudanças no desenvolvimento da economia capitalista (MATTOSO; POCHMANN, 1998) que ocorreram a partir da década de 1960 e provocaram o surgimento de novas condições nacionais para o desenvolvimento das organizações, esclarecidas por Mattoso e Pochmann (1998, p. 214):

Essas novas condições nacionais constituem-se sobre a base de um sistema produtivo até então caracterizado por uma economia industrial continental, complexa, dinâmica e integrada, aberta aos capitais estrangeiros, com mercados relativamente desprotegidos, sistemas autoritários de relações de trabalho, baixo nível educacional, extraordinária concentração de renda e desigualdade social e regional.

Desses novos parâmetros, surgiram consequências para os processos produtivos e o trabalho (MATTOSO; POCHMANN, 1998). Para os processos produtivos, a busca de uma nova forma de integração entre empresas demanda para as organizações abordagens sistêmicas e dinâmicas, que tornam mais intensa a influência entre elas, em razão da convergência de seus passos na chamada nova Economia Global (DUPAS, 1999). Nesse contexto, as principais organizações que regem esse mercado – as grandes corporações – buscam maximizar suas taxas de retorno sobre investimentos adquiridos, fazendo com que pequenas e médias empresas assumam um novo papel dentro de um sistema flexível de integração, subordinado às decisões estratégicas dessas grandes corporações e suas cadeias produtivas (DUPAS, 1999).

A discussão também aborda a relação entre a nova ordem instalada na economia, com a quebra dos patamares do capitalismo existente na década de 1970, e as relações de trabalho, que aos poucos tomam novos rumos. Segundo Pochmann (2001), existem dois vetores estruturais que influenciaram essas mudanças: a reestruturação empresarial, aliada a

uma revolução tecnológica, e a expansão dos investimentos diretos do exterior. Em relação à reestruturação empresarial, observa-se também a dominação dos mercados por pequenos grupos de organizações transnacionais que potencializam a lógica do custo de produção, causando degradação do trabalho. A busca pela redução de custos também atraiu partes de cadeias produtivas para os países periféricos, por meio da subcontratação de serviços, produtos ou apenas da montagem de produtos, atividades consideradas, muitas vezes, de baixa necessidade de qualificação (POCHMANN, 2001).

As mudanças tecnológicas também contribuíram para alterar as relações de trabalho. Com a automação, ocorreu uma diminuição nos tempos de produção e, ao mesmo tempo, houve aumento na duração da utilização das máquinas, criando, assim, turnos de produção diferentes dos previstos (GASPARINI, 1996). Gasparini (1996) também aponta dois fenômenos que participam dessas mudanças: a redução e a flexibilidade do tempo de trabalho.

O outro vetor, os investimentos diretos do exterior, segundo Pochmann (2001), ainda estão concentrados nos países centrais, e os países periféricos possuem cada vez menos participação nos fluxos internacionais, ficando, assim, expostos à injeção desses recursos e com eles as novas formas de organização de trabalho.

A palavra em voga para as relações de trabalho (e tantos outros campos organizacionais afetados por essa transformação) é a flexibilização. Essa flexibilização surgiu como reação ao modelo capitalista de relação de trabalho difundido até agora: a organização científica do trabalho - modelo taylorista-fordista (CATTANI, 1996). Esse novo modelo é chamado de flexível porque, por ele, as organizações adotam formas mais flexíveis de jornadas de trabalho, de adaptação do funcionário às tarefas mais variadas e formas de remuneração diferenciadas das do modelo taylorista-fordista. Trata-se de uma contestação do capital a rigidez de um tipo de modelo (HARVEY, 1989) que não sustentava mais a imobilidade de processo, de capital e de mercado. A homogeneização cede lugar à

flexibilização com o intuito de buscar novos nichos de mercado em uma esfera de atuação global (SILVA, 2001). Sendo assim, esta dissertação tem como objetivo a investigação dessa nova configuração das relações de trabalho em cadeias produtivas, que, formadas de organizações, são permeadas por essa nova característica de relacionamento entre as empresas.

Um outro tema, estudado nesta dissertação, e que é reflexo das mudanças na estrutura produtiva e das relações de trabalho, é a distribuição de renda dos trabalhadores das organizações. Segundo Pochmann (2001), existe uma forte tendência de regionalização na repartição do trabalho no que diz respeito ao uso e a remuneração da mão-de-obra. Nas economias periféricas existem incentivos para se trazerem as atividades das transnacionais por meio do rebaixamento do custo da mão-de-obra e da desregulamentação do mercado (POCHMANN, 2001). Enquanto isso, nas economias centrais, estão concentrados os empregos vinculados à concepção do produto, design, marketing, pesquisa e tecnologia, com salários maiores e condições mais favoráveis de trabalho (POCHMANN, 2001).

Ao mesmo tempo em que a nova Divisão Internacional do Trabalho impõe limites à dinâmica dos bons empregos, aos países pobres, ocorre, paralelamente, a elevação no grau de desigualdade na distribuição da renda entre as populações dos distintos grupos de países. No centro capitalista, a diferença entre a renda dos 10% mais ricos em relação à renda dos 20% mais pobres era menos de 4 vezes nos anos 90, enquanto nos países periféricos foi de quase seis vezes [...] (POCHMANN, 2001, p.35).

A fragmentação das cadeias pela subcontratação, terceirização, franquias ou parcerias também contribui para diferenças na distribuição renda. Em uma cadeia, existem empresas líderes e empresas que estão fragmentadas pela subcontratação ou terceirização com fraca ligação com as empresas líderes da cadeia, formando, assim, dois blocos. No primeiro bloco (das empresas líderes da cadeia), predomina a alta qualificação e os contratos formais. Já no segundo bloco, o que predomina é a informalidade e a baixa qualificação dos trabalhadores (DUPAS, 1999). Portanto, forma-se um contexto em que empresas de uma mesma cadeia produtiva, ocupando posições em diferentes elos, podem possuir diferentes padrões de

relações de trabalho e diferentes distribuições de renda.

Este trabalho se propõe a analisar de que forma a posição das empresas em uma cadeia produtiva (uma cadeia do setor têxtil, localizada em Goioerê - interior do Estado do Paraná - e outra do setor automobilístico, localizada na região metropolitana de Curitiba) afeta as relações de trabalho no nível operacional e a renda salarial de trabalhadores operacionais nos diferentes elos dessa cadeia produtiva.

Além da influência de diferentes posicionamentos na distribuição da renda salarial já citada anteriormente, esta incursão acadêmica também se propôs a relatar a influência da qualificação (um tópico da relação de trabalho, conforme citado a diante) do trabalhador na distribuição da renda salarial ao longo da cadeia, com o intuito de verificação da proposição de que maior qualificação traz maiores salários.

### 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O tema central deste estudo é a análise da influência do posicionamento das organizações em diferentes elos das cadeias produtivas nas suas relações de trabalho e na distribuição da renda salarial, bem como a influência da exigência de qualificação do trabalhador e a renda salarial do mesmo. Portanto, o problema de pesquisa é:

**Como o posicionamento das organizações na cadeia produtiva têxtil de Goioerê e na cadeia produtiva automobilística de Curitiba afeta as relações de trabalho e a distribuição da renda dos seus trabalhadores operacionais?**

## 1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo central deste trabalho é verificar como o posicionamento das organizações na cadeia produtiva têxtil de Goioerê e na cadeia produtiva automobilística de Curitiba afeta as relações de trabalho e a distribuição da renda dos seus trabalhadores operacionais.

Portanto, tem-se como meta a busca da relação existente entre as posições de algumas empresas de duas cadeias produtivas (têxtil e automobilística) no Estado do Paraná, o perfil das relações de trabalho adotado por essas organizações, bem como a distribuição da renda salarial nas posições pesquisadas, através dos seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar as cadeias produtivas têxtil de Goioerê e automobilística de Curitiba;
- Identificar o posicionamento de cada organização nas cadeias produtivas têxtil e automobilística;
- Identificar alguns tópicos das relações de trabalho (tipo de contratação, organização das tarefas, qualificação exigida, jornada de trabalho e composição salarial) nas cadeias produtivas têxtil e automobilística;
- Identificar prováveis relações entre o posicionamento das organizações nas cadeias produtivas têxtil e automobilística e as relações de trabalho do nível operacional;
- Identificar a distribuição da renda salarial pessoal do nível operacional ao longo das cadeias produtivas têxtil e automobilística;



- Identificar prováveis relações entre o posicionamento das organizações nas cadeias produtivas têxtil e automobilística, suas relações de trabalho e a distribuição da renda salarial.
- Identificar prováveis relações entre a qualificação exigida para os cargos operacionais e a distribuição da renda salarial do nível operacional nos diferentes elos destas cadeias produtivas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Diante da possibilidade da realização de um estudo sobre cadeias produtivas, torna-se de extrema importância conhecer os assuntos mais abordados sobre esse tema. Na revisão da literatura realizada para esta dissertação, boa parte dos trabalhos acadêmicos é voltada para os estudos de técnicas de integração estratégica entre as organizações, logística e produção. Sobre o tema, Pereira e Csillag (2003, p. 22) citam:

Enquanto os estudos sobre cadeias ou sistemas agroindustriais são marcados pela influência da economia e por preocupações com políticas públicas, estruturas de governança e competitividade da indústria e do setor, as pesquisas sobre Supply Chain Management (SCM), como o próprio nome indica, possuem um cunho mais gerencial, seja este direcionado por uma preocupação maior com questões de eficiência e eficácia operacionais ou de atendimento às necessidades dos clientes.

Pode ser identificada, portanto, uma certa tendência de os estudos sobre cadeias produtivas se voltarem para duas orientações: a eficiência operacional dos processos ou políticas de competitividade e estruturas de governança das cadeias.

Neste trabalho, opta-se por abordar um ponto de relevância contemporânea: as relações de trabalho e as mudanças oferecidas pela nova ordem econômica de integração entre empresas de uma mesma cadeia produtiva, que possui como característica principal a circulação de informações entre elas e o controle da empresa mais hegemônica sobre as outras envolvidas no processo produtivo.

No que tange à justificativa teórica, intenta-se aprofundar o conhecimento existente sobre as características das cadeias produtivas. Ainda nessa perspectiva, pretende-se refinar os conhecimentos referentes a relações de trabalho das organizações inseridas numa cadeia produtiva e as mudanças dessas relações identificadas nos últimos anos, verificando, assim, indicadores que apontem estudos futuros na área. Como resultado deste estudo pode-se obter padrões de relações de trabalho em uma determinada cadeia, portanto sugere-se a reprodução desse tipo de pesquisa em outras cadeias para se verificar a repetição desses parâmetros.

Em relação à justificativa prática, este trabalho procura demonstrar aos dirigentes as diferenças ou similaridades das relações de trabalho entre empresas de uma mesma cadeia produtiva, proporcionando maior entendimento estratégico de onde uma organização pode estar localizada. Outro aspecto relacionado à justificativa prática é o conhecimento de que a distribuição acentuada da renda salarial leva, junto a outros fatores, à exclusão social. Portanto, este estudo proporciona não só aos dirigentes das organizações, bem como ao setor público, uma visão mais social de como o trabalho e a renda do trabalhador estão distribuídos em uma cadeia produtiva, que normalmente tem seus estudos concentrados em temas estratégicos. Este trabalho também pretende abrir caminhos para estudos semelhantes, porém mais aprofundados, em outras cadeias de produção.

## 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação divide-se em seis partes. A primeira parte engloba uma breve introdução ao tema de estudo, uma apresentação do problema de pesquisa, dos objetivos gerais/específicos e das justificativas teórica e prática.

A segunda parte apresenta a estrutura teórico-empírica relacionada ao tema. Esta seção está dividida em: i) novos parâmetros da economia e suas características; ii) a cadeia produtiva, conceitos e formas de posicionamento; iii) relações de trabalho; e iv) renda salarial e sua distribuição.

Na terceira parte, serão descritos os procedimentos metodológicos do estudo científico: perguntas de pesquisa; variáveis dependentes, intervenientes e independentes; e definições constitutivas e operacionais para verificação empírica. No delineamento de pesquisa serão descritos métodos para delimitação da população, amostra, coleta e tratamento dos dados e restrições do estudo.

A análise dos dados coletados é apresentada na quarta parte da dissertação. A quinta parte é composta de tópicos para estudos futuros e a conclusão a respeito do trabalho realizado. Encerra-se esta dissertação com a demonstração das referências consultadas, seguida dos anexos.

## **2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

Esta seção é elaborada para apresentar, de modo coerente, os conceitos teóricos que sustentam a proposição do tema de estudo. Ela está subdividida em quatro tópicos: i) novos parâmetros da economia, suas características; ii) cadeia produtiva, conceitos e formas de posicionamento; iii) relações de trabalho; e iv) renda salarial e sua distribuição.

### **2.1 ECONOMIA GLOBAL – NOVAS CONFIGURAÇÕES**

A partir da década de 1970, configura-se uma nova ordem para o processo de internacionalização da economia mundial (DUPAS, 1999), que, para alguns, constitui uma nova era da sociedade que atinge todas as dimensões da vida econômica, política e social (CATTANI, 1996). Para a contextualização do que vem acontecendo nos últimos trinta anos na economia, far-se-á uma breve análise desse processo de mudanças.

Após o final da Segunda Guerra Mundial, os países avançados, liderados pelos Estados Unidos, desenvolveram um padrão homogêneo com pretensões de universalização (CATTANI, 1996). Esse padrão era caracterizado pelos termos, segundo Cattani (1996, p.116): “industrialização - urbanização - militarização - concentração econômica - integração social - consumo de massa - homogeneização forçada - intervenção estatal”. O Estado intervinha como regulador do mercado e do pleno emprego por meio de controles e regulamentações (SILVA, 1996). Os sindicatos, com o grande volume de trabalhadores nas grandes organizações, tornavam-se cada vez mais fortes e reivindicadores de direitos, criando um patamar trabalhista rígido e homogêneo, reduzindo a agilidade e a mobilidade das organizações e, conseqüentemente, do capitalismo.

Em relação aos processos produtivos, consolida-se a organização fordista-taylorista, marcada pela grande massa de mão-de-obra e rigidez de seus processos (CATTANI, 1996). Empresas fortemente hierarquizadas, ditadas pelo ritmo “em série fordista e o cronômetro taylorista” (CATTANI, 1996, p.19), caracterizadas pela fixação de postos de trabalho, especialização do trabalhador e proteções sociais diversas (SILVA, 1996).

No final dos anos 60 e início dos 70, esse modelo já mostrava sinais de enfraquecimento, e surge uma série de mudanças que formulam uma nova economia, originada como uma reação às amarras impostas pelo modelo anterior (CATTANI, 1996), e revela uma erosão “das bases de sustentação do padrão de desenvolvimento da economia capitalista” (MATTOSO; POCHMANN, 1998, p.215). Trata-se de uma contestação do capital a rigidez de um modelo (HARVEY, 1989) que não sustentava mais a imobilidade, de processo, de capital e de mercado.

Entre os fatores propulsores dessa nova ótica, pode-se citar o movimento proporcionado pelos avanços tecnológicos, que resultaram numa reestruturação produtiva e financeira das organizações com o objetivo de inserção em mercados globais, redução de custo e aumento das taxas de retorno de investimento (POCHMAN, 2001). Essa mudança, além de qualitativa, é quantitativa e ocorre de forma mais rápida do que nos séculos precedentes (FARIA, 2004a). Cattani (1996, p. 19) diz: “Tudo o que antes era integrado, rígido, lento, centralizado e relativamente homogêneo, no novo paradigma, tende a ser diversificado, flexível, ágil, fragmentado e singular”. A busca por flexibilidade e mobilidade e mercados desregulamentados é chamada por Harvey (1989, p.140) de acumulação flexível:

[...] é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos [...] envolve rápidas mudanças no padrão de desenvolvimento desigual, tanto entre setores quanto em regiões geográficas [...] em regiões até então subdesenvolvidas [...].

A reestruturação produtiva é uma das mudanças que podem ser sentidas durante a década de 1970. Seguindo a lógica já praticada na década de 1960, do aumento da competição por novos mercados, observa-se, na década de 1970, uma segunda onda de expansão de empresas multinacionais impulsionadas pela crise do petróleo e de matérias-primas. Estas organizações iniciaram a construção de empresas filiais em países de economia periférica, considerando, agora, o mundo inteiro como espaço relevante para suas decisões de investimento e produção (POCHMAN, 2001). Com objetivo de buscar mercados globais e redução de custos (DUPAS, 1999), sente-se a criação de uma forte interdependência global das organizações (FARIA, 2004a). Elas passam a formar grandes redes de empresas com novas estratégias de produção e distribuição, voltadas, principalmente, para a troca de informações, que se transforma no grande trunfo num período no qual existe, por exemplo, a forte tendência de homogeneização da produção, canais de distribuição e de investimentos publicitários.

A organização não é mais vista como uma parte única, mas, sim, como algo integrado, um bloco de produção, de troca de informação e de organizações caracterizado pelas redes, muitas vezes dependentes de um tipo de empresa “líder”. Formam-se, assim, diferentes arranjos de cadeias produtivas por meio da reavaliação do limite de fronteiras entre as organizações, suas competências e o relacionamento com os fornecedores e distribuidores (DI SERIO; SAMPAIO, 2001). Pode-se observar a grande importância dada a uma nova visão da organização que compreende suas barreiras de maneira mais tênue. Nessa nova ótica de grandes empresas controlando uma parte considerável do fluxo de informações, Castells (p. 96, 1998) afirma:

[...] A estrutura transnacional possibilita que as pequenas e médias empresas se relacionem com empresas maiores, formando redes capazes de inovar e adaptar-se continuamente. Desta forma, a unidade operativa atual é o projeto empresarial, representado pela rede, e não mais empresas individuais. Os projetos empresariais se aplicam em áreas de atividades que podem ser cadeias de produtos, tarefas de organização ou âmbitos territoriais. A informação adequada é crítica para os resultados das empresas. [...] A informação crucial circula pelas redes; redes de empresas, redes dentro das empresas, redes pessoais e redes de informática. As novas tecnologias da informação são decisivas para permitir que funcione realmente um modelo tão flexível e adaptável.

Para Dupas (1999), as transnacionais (centro das cadeias produtivas) regem essa nova economia global e tomam decisões visando à maximização de competição e a taxa de retorno sobre investimento. Desses objetivos, surge uma forte tendência à descentralização e à grande mobilidade geográfica da cadeia produtiva (FARIA, 2004a; DUPAS, 1999). A descentralização diz respeito ao parcelamento da produção das atividades de uma cadeia produtiva em um número maior de empresas, por meio de terceirização ou subcontratação: “prática de comprar externamente produtos e serviços necessários ao processo produtivo (SÁ; BOMTEMPO; QUENTAL, 1997), mas que não correspondem ao negócio principal” (ALMEIDA; SILVA, 1999).

Em paralelo à descentralização, a reestruturação traz maior mobilidade às cadeias por meio do deslocamento de partes do processo de produtivo para países que oferecem condições mais rentáveis para as grandes corporações (DUPAS, 1999).

O desenvolvimento do conhecimento nessas cadeias está concentrado em certas atividades produtivas, consideradas como núcleos de poder e como centros da reestruturação produtiva (FARIA, 2004a). O núcleo produtivo não é definido pela capacidade tecnológica de um local, e sim pela condição de diminuição de custos mediante mão-de-obra barata, isenções fiscais e fornecimentos de energia barata pelo Estado. Essa reestruturação modifica a circulação de mercadorias, capitais e altera a divisão internacional do trabalho, assim, definindo novas dinâmicas organizacionais.

Esse período de compartilhamento de informações é marcado, segundo Dupas (1996), por uma série de contradições, o que já não é algo novo para o sistema capitalista. A primeira contradição é a redução do número de empresas líderes em contraposição à abertura de espaço para novas pequenas empresas. As grandes organizações buscam a liderança no contexto global, promovendo, entre outros métodos, a formação de redes, incorporações e aquisições, e existe, ao mesmo tempo, uma tendência para o aumento da onda de fragmentação, por meio de terceirizações, franquias e informalização, que abrem espaço para empresas menores.

A segunda contradição é a exclusão em contraposição à inclusão. Ao mesmo tempo em que essa nova ordem social gera um grande número de desempregos estruturais (incapacidade de geração de empregos formais adequados), os maiores crescimentos de boa parte das grandes indústrias mundiais têm ocorrido em mercados marginalizados pela falta de renda. Seguindo essa lógica, Dupas (1999, p.43) considera que “a regra atual do capitalismo contemporâneo é de poucos grandes grupos por setor operando em nível global e buscando a diminuição dos custos de seus fatores de produção”.

Contemporâneo à reestruturação produtiva, ocorre o surgimento da automação flexível como uma espécie de evolução da automação rígida. De acordo com Alban (1999), durante a primeira e segunda revolução industrial, as máquinas de controle flexível eram caras e, portanto, adotavam-se máquinas específicas para cada tarefa, e o controle era diluído pela alta produtividade das mesmas. Ao longo dos anos, vão surgindo várias formas de controle programável, a exemplo da programação numérica por controle de fitas e cartões. A automação flexível foi potencialmente introduzida no mercado com o desenvolvimento da microeletrônica. As máquinas de controle se tornam mais baratas, poderosas e flexíveis, uma vez que utilizam microprocessadores que operam em várias ferramentas ao mesmo tempo (portanto, mais universais), com maior capacidade de memória, armazenando os comandos de



fabricação. Aliado à microeletrônica, tem-se o surgimento da robotização, que permite a mecanização de operações por meio de braços mecânicos (ALBAN, 1999). Em lugar de máquinas isoladas, cada uma realizando operações bem distintas, automação rígida, o equipamento tem a característica de ser todo interligado e interdependente, automação flexível (ALBAN, 1999).

De acordo com Faria (2004a), existem tecnologias físicas e tecnologias de processos. As tecnologias físicas compreendem “as máquinas, equipamentos, peças, instalações e métodos [...] utilizados no processo produtivo” (FARIA, 2004a, p.56), e as tecnologias de gestão compreendem “o conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégias utilizadas pelos gestores em geral para controlar o processo de produção em geral [...]” (FARIA, 2004a, p.54). De fato, a revolução tecnológica, considerando esses dois conceitos, não se deu apenas nas tecnologias físicas.

A busca por um modelo flexível, viabilizada pela revolução tecnológica, leva ao surgimento de um novo tipo de modelo de organização, de organização de trabalho e, por consequência, de trabalhador, alterando, assim, o que Faria (2004a) chama de tecnologia de gestão. Ou seja, ocorre a alteração do modelo fordista-taylorista para um modelo de gestão flexível e enxuta, que Cattani (1996, p.121) define como “Sistemas menos rígidos de produção e equipamentos polivalentes que exigem mão-de-obra flexível em qualificação, tarefas, horários”, aos poucos implementado nas organizações.

Outra alteração causada pela mudança do modelo e das tecnologias de produção (informática e robótica) implica um menor uso da força do trabalho, reduzindo a necessidade de mão-de-obra (CATTANI, 1996; GASPARINI, 1996). Há também alterações e flexibilizações no tempo de trabalho, quando as máquinas trabalham por mais tempo, originando jornadas de trabalho em horários atípicos, como em finais de semana e feriados.

Ocorre também uma alteração no uso do capital intensivo em vez do uso de trabalho intensivo (DUPAS, 1999).

Como resultado da redução do número de empregos e da busca pela flexibilização, também ocorre o enfraquecimento do poder dos sindicatos (POCHMAN, 2001). A utilização do capital intensivo em contrapartida ao uso de grandes massas de mão-de-obra, faz com que os sindicatos percam força de representatividade, pois as organizações não dependem mais de grandes massas de trabalhadores.

A busca por mobilidade realizada pelas grandes organizações tornou inadequado o uso da estrutura trabalhista prevista até agora, causando tentativas de sua reestruturação para adequação aos novos padrões com horários mais flexíveis, tarefas não tão rígidas, contratações terceirizadas e subcontratações. De acordo com Castel (1995), esses novos padrões originam a precarização do trabalho. Outra consequência da subcontratação é o ressurgimento do trabalho em domicílio, ou de organizações informais (CATTANI, 1996). Os empregados de empresas terceirizadas, geralmente, têm condições trabalhistas mais precárias do que os trabalhadores das empresas transnacionais, situação que altera a isonomia (de direitos) de classes (DUPAS, 1999). Em relação ao tema, Dupas (1999, p. 55) afirma: “Apresentam-se dificuldades crescentes em gerenciar acordos coletivos e encontrar uma linguagem comum para interesses divergentes, especialmente em relação aos trabalhadores em postos flexíveis [...]”.

A redução da necessidade de mão-de-obra origina o aumento do desemprego e/ou da incerteza de um emprego estável, o que contribui para os trabalhadores aceitarem novas condições de trabalho como, por exemplo, a flexibilização do tempo (trabalho parcial com horários mutantes, mudanças constantes de ritmos e cadências) e a desqualificação profissional (CATTANI, 1996).

A busca por flexibilidade também altera a Divisão Internacional do Trabalho. Pochamn (2001) cita que, na história do capitalismo, há três fases da Divisão Internacional do Trabalho. A terceira fase, que começou a ocorrer na década de 1960, é marcada por:

- Reestruturação produtiva e pela revolução tecnológica;
- Concentração e centralização do capital pelas grandes corporações, formando grandes oligopólios;
- Busca de escala de produção que também propicia grandes fusões e aquisições, concentrando um maior poder dentro das redes de cadeias produtivas, trabalhando com a lógica do menor custo possível e contribuindo para a modificação do trabalho.

A internacionalização das organizações também altera a Divisão Internacional do Trabalho. Nesse cenário, pode ser verificada, conforme já foi citada, uma nova onda de expansão de empresas multinacionais para os países de economia periférica, ocasionada pela alta do petróleo e pela crise de matérias-primas. Essas transferências ocorreram, muitas vezes, por meio do rebaixamento de custos e de financiamentos domésticos subsidiados pelos governos locais. Muitas dessas transferências aconteceram nas unidades produtivas de montagem simples e rotineira, em que não é exigido um grau de qualificação elevado dos empregados (POCHMAN, 2001). Elas se concentram nas atividades de execução, distribuição e montagem do trabalho (POCHMAN, 2001). Contraditoriamente, Lacerda et al. (1999) concluem, em sua pesquisa sobre demandas tecnológicas realizada na cadeia automotiva localizada no Estado do Rio Grande do Sul, que, para os empresários do setor, um dos pontos a serem melhorados na cadeia produtiva é a qualificação do funcionário que está aquém do desejado.

Nas economias centrais, a situação é diferente e as atividades concentram grande parte da produção de bens de informação e de comunicação sofisticados, caracterizados pela

exigência de um alto grau de qualificação dos trabalhadores. Portanto, existe uma polarização entre tipos de produção empregados no mundo (POCHMAN, 2001). Um exemplo dessa configuração é o enfraquecimento de ramos da economia ditos “fortalezas operárias” (CATTANI, 1996), como a siderurgia e a indústria automobilística, que empregavam, nas suas atividades, grandes massas de mão-de-obra, que, atualmente, estão sendo transferidas para o terceiro mundo, com redução do número de empregos efetivos.

Nesse ponto apresenta-se uma outra contradição, pois, ao mesmo tempo em que, para as grandes organizações multinacionais, o baixo custo da mão-de-obra desqualificada existente em um país é um dos fatores que viabilizam a transferência de parte da cadeia, para a economia nacional a desqualificação da mão-de-obra inviabiliza a entrada das organizações locais em uma cadeia produtiva. O estudo realizado por Pádula e Cánepa (2004) ilustra essa contradição. Eles afirmam que, entre os aspectos tecnológicos, o custo de matéria-prima e o aumento da qualificação dos funcionários do setor de biodiesel são vistos como fatores limitadores para a possível formação de uma rede de fabricação desse tipo de produto.

Um outro tema, que pode ser reflexo das mudanças na estrutura produtiva e das relações de trabalho, é a distribuição de renda dos trabalhadores das organizações. Conforme dito anteriormente, na nova divisão do trabalho ocorre uma polarização entre tipos diferentes de produção. Segundo POCHMANN (2001), existe uma forte tendência de regionalização na repartição do trabalho no que diz respeito ao uso e à remuneração da mão-de-obra: nas economias periféricas há um certo incentivo por trazer as atividades das transnacionais por meio de rebaixamento do custo da mão-de-obra e desregulamentação do mercado. Enquanto isso, nas economias centrais estão concentrados os empregos vinculados à concepção do produto, design, marketing e pesquisa e tecnologia, com salários maiores e condições mais favoráveis de trabalho. Segundo o autor, em 1997 quase 72% dos postos de trabalho qualificados eram de países de maior renda, enquanto, na periferia da economia, 80% dos

postos de trabalho eram não qualificados, contribuindo, assim, para uma pior distribuição da renda:

Ao mesmo tempo em que a nova Divisão Internacional do Trabalho impõe limites à dinâmica dos bons empregos, aos países pobres, ocorre, paralelamente, a elevação no grau de desigualdade na distribuição da renda entre as populações dos distintos grupos de países. No centro capitalista, a diferença entre a renda dos 10% mais ricos em relação à renda dos 20% mais pobres era menos de 4 vezes nos anos 90, enquanto nos países periféricos foi de quase seis vezes [...] (POCHMANN, 2001, p.35).

A fragmentação das cadeias por meio da subcontratação, terceirização, franquias e parcerias também contribui para diferenças na distribuição de renda. Em uma cadeia, há empresas líderes e empresas que estão fragmentadas por subcontratação, terceirização com pequena ligação com as empresas líderes da cadeia, formando dois blocos (DUPAS, 1999). No primeiro bloco (das empresas líderes da cadeia), predomina a alta qualificação e os contratos formais. Já no segundo bloco, o que predomina é a informalidade e a baixa qualificação dos trabalhadores (DUPAS, 1999). A partir das explicações anteriores, é feita a seguinte suposição: a existência das diferenças entre condições formais ou informais, qualificadas ou não qualificadas do trabalho em determinadas posições de uma cadeia se traduz em uma diferença na distribuição de renda ao longo dessa cadeia, permitindo a existência de diferenças salariais entre as organizações que possuem profissionais mais ou menos qualificados. Além disso, a informalidade faz com que haja menos regras e maior liberdade para a escolha da quantia e das condições salariais determinadas por uma organização.

A busca pela cooperação global, a desintegração dos processos e o foco nas competências essenciais fez com que as organizações passassem a ser integradas numa cadeia produtiva, gerando o grande desafio do gerenciamento dos diferentes elos compostos por diferentes organizações. Mesmo que as cadeias produtivas existam há muito tempo, a visão de gerenciamento destas é algo recente. Se há uma mudança na forma de organização das

empresas, o empregado, de maneira sutil ou agressiva, também é afetado. Novas formas de relações trabalhistas estão fazendo com que haja grandes mudanças nos conceitos de, por exemplo, sindicato, flexibilidade e qualidade empregatícia. O próximo tema abordado é uma breve introdução para essa discussão, por meio dos conceitos e a caracterização de uma cadeia produtiva.

## 2.2 CADEIA PRODUTIVA

### 2.2.1 Conceito de cadeia produtiva

A popularidade do conceito de cadeia produtiva tem sido estimulada por muitas correntes em diferentes áreas da Administração: logística integrada (DI SERIO; SAMPAIO, 2001; WOOD JR.; ZUFFO, 1997; BRONZO, 2001); estudo de redes e alianças (BRONZO, 2001; FERREIRA; BARCELLOS, 2004; SILVA; RESENDE; STEUR, 2001); características do gerenciamento de cadeias (WOOD JR.; ZUFFO, 1998; FURLANETTO; ZAWISLAK, 2000; ARAYECHIA; PIRES, 2000; CSILLAG; PEREIRA, 2003; MARTINS, 2003; OIGMAN, COSENZA; CASOTTI, 2003; MACHADO; MELO, 2004); características de cadeias produtivas – mercados (PÁDULA et al., 1997; SOUZA; KLIENANN NETO, 2002); gerenciamento de matérias (WANKE; FLEURY, 1999); evolução tecnológica da cadeia (RIBEIRO; MEZZOMO, 2000; RUFFONI et al, 1999) e decisões estratégicas (SOARES; PÁDULA, 2001). Durante a realização dessa revisão bibliográfica, verificou-se uma grande concentração de trabalhos no setor agroindustrial.

As definições de cadeia produtiva propostas pela literatura são bastante variadas. Uma cadeia produtiva pode ser considerada um conjunto produtivo articulado de atividades

integradas (CHEVALIER, 1978). Segundo Selmani (1992), a cadeia produtiva consiste em uma sucessão de estágios técnicos de produção e de distribuição, que estão devidamente alinhados com o mercado e com a demanda final, sendo estes estágios integrados. Trata-se de uma corrente que vem desde a extração e manuseio da matéria-prima até a distribuição. Wood Jr. (1998) cita que o conceito de cadeia produtiva pode ser definido como uma metodologia para integrar as atividades de produção, com o intuito de reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor recebido pelo consumidor final. Já Scavarda e Hamacher (2001, p.202) apresentam um conceito de cadeia produtiva, que por eles é chamado de cadeia de suprimentos: “Uma rede que engloba todas as empresas que participam das etapas de formação e comercialização de determinados produtos ou serviços, que serão entregues a um cliente final”.

Nota-se que, todos os conceitos giram em torno de uma mesma ótica, a seqüência de atividades da extração da matéria prima até o consumidor final.

Um dos objetivos das cadeias produtivas é o suprimento do consumidor final de produtos em qualidade e quantidade compatíveis com as suas necessidades e a preços competitivos. Por essa razão, para Castro (1996 apud MIELKE, 2002) é muito forte a influência do consumidor final sobre os demais componentes da cadeia, e é importante conhecer as demandas desse mercado consumidor para garantir a sustentabilidade da cadeia produtiva. A idéia de estudos sobre a interação das cadeias começou a surgir quando houve a necessidade de uma logística integrada. Hoje, as cadeias desencadearam mudanças além das relações de logística e produção, como, por exemplo, rearranjos de relações de emprego no mercado econômico (DUPAS, 1999).

O posicionamento das organizações dentro de uma dada cadeia é uma das características fundamentais para as cadeias produtivas (GALBRAITH, 2001; BATALHA, 1995) e, de acordo com os objetivos desta dissertação, será melhor apresentado a seguir.

### 2.2.2 Posicionamento na cadeia produtiva

Posicionamento na cadeia produtiva diz respeito à localização das empresas nos diferentes elos das atividades constitutivas da uma dada cadeia produtiva. Na literatura, pode-se observar dois focos de descrição de posicionamento:

- Posicionamento conforme o sequenciamento de atividades produtivas dentro de uma cadeia produtiva (GALBRAITH, 2001; BATALHA, 1995).
- Posicionamento conforme as forças produtivas de uma cadeia (FARIA, 2004a).

A primeira forma de identificação do posicionamento de uma organização trata de identificá-la pela posição da atividade produtiva a que ela pertence. Um dos modelos é o “modelo linear”, apresentado por Galbraith (2001): fornecedor de matéria-prima – fornecedor de outputs – fabricante de commodities – fabricante do produto final – atacadista – varejista, conforme apresentado na figura 1. Para o autor, cada segmento da cadeia possui características próprias (ou centro de gravidade), divididos (além das seis divisões apresentadas) em posições de downstream (da extração à industrialização) e posições de upstream (da industrialização à comercialização). Cada ponto desta cadeia é chamado de elo (WOOD JR.; ZUFFO, 1998).

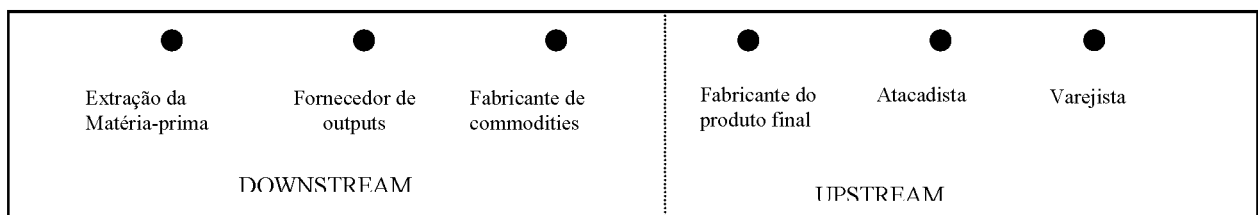


Figura 1 – Modelo de elos da cadeia produtiva de Galbraith  
Fonte: Galbraith (2001).



Pode-se observar que, dependendo do setor onde a cadeia está inserida, o modelo utilizado sofre algumas alterações estruturais. Alguns elos da cadeia são suprimidos ou adicionados, como é o caso do modelo de posicionamento das atividades de uma cadeia proposto por Wood Jr. e Zuffo (1998). Conforme a figura 2, não há distinção entre fornecedor de outputs e commodities, que pode ser agrupado em fornecedor ou fornecedor de insumos. Scavarda e Hamacher (2001), no estudo sobre a evolução da cadeia automobilística, suprimem, por exemplo, o elo de atacadista, pois esse elo não existe nesse mercado. A montadora revende seus carros direto para as concessionárias, apresentado na figura 3.

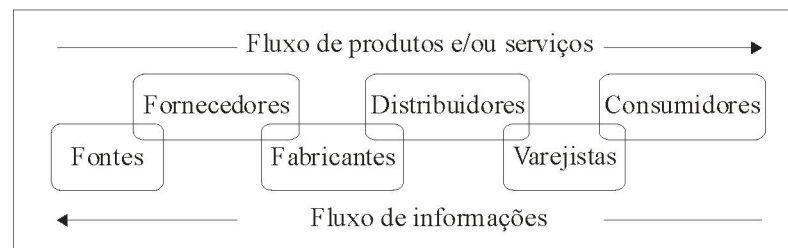


Figura 2 – Elos de uma cadeia produtiva - Wood Jr. e Zuffo.  
Fonte: Wood Jr. e Zuffo (1998)

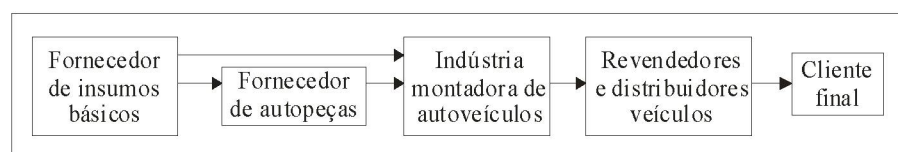


Figura 3 – Modelo de elos de uma cadeia produtiva automobilística.  
Fonte: Scavarda e Hamacher (2001)

Pode-se também suprimir elos de acordo com o foco da pesquisa. Conforme Fleury e Silva (2000), em seus estudos sobre a logística nas cadeias de suprimento alimentícias, os elos representativos eram os de produção e comercialização e, portanto, seus estudos concentraram-se nesses elos, conforme figura abaixo.

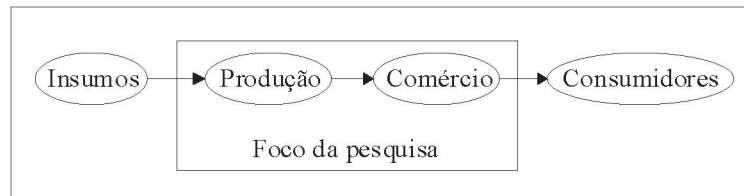


Figura 4 – Modelo de elos de uma cadeia produtiva: focos de pesquisa

Fonte: Fleury e Silva (2000).

Também delimitam-se os elos de uma cadeia de acordo com a abertura das empresas e a possibilidade de realização de estudos. Ferreira e Pádula (2002) realizaram um estudo sobre novas formas de configuração da cadeia produtiva de carne bovina, em que só foi possível analisar três elos: produtor, indústria frigorífica e varejo.

Portanto, pode-se concluir que a caracterização dos elos da cadeia produtiva fica condicionada ao objetivo da pesquisa, à possibilidade de realização da pesquisa e às características de cada setor.

A segunda forma de identificar o posicionamento das empresas é focada na localização das forças produtivas da cadeia. Segundo a figura 5, desenvolvida por Faria (2004a), as atividades de um setor podem ser divididas conforme as forças produtivas desenvolvidas na cadeia produtiva. O primeiro deles é o chamado núcleo de desenvolvimento das forças produtivas; essas empresas trabalham em rede dentro da cadeia e é nelas que estão localizadas as atividades de ponta, os avanços tecnológicos norteadores da cadeia, as informações e o desenvolvimento. São as chamadas “atividades nucleares do desenvolvimento da cadeia produtiva” (FARIA, 2004a, p. 96). Nesse núcleo é onde está localizada a empresa líder, seus fornecedores e parceiros mais diretos. Conforme já citado, o desenvolvimento do conhecimento ocorre nesse núcleo e, junto com ele, o controle das informações e a formulação de regras que regem a cadeia e permeiam as outras organizações.

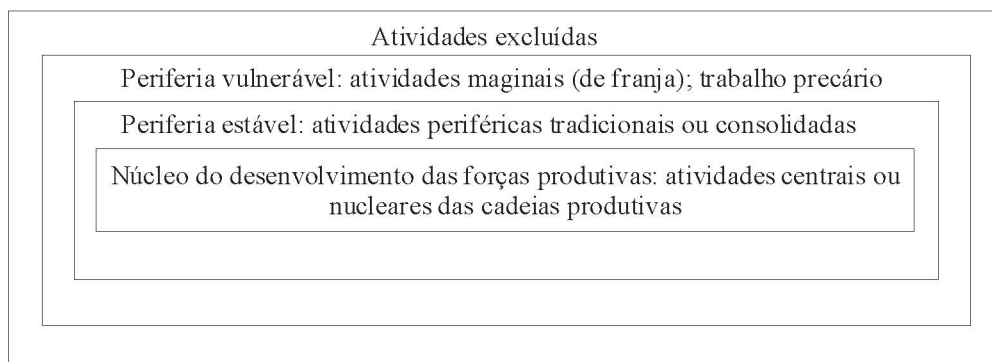


Figura 5 – Forças produtivas em uma cadeia produtiva  
Fonte: Faria (2004a)

O segundo grupo é a periferia estável, composta por organizações com atividades consolidadas e tradicionais que dependem do desempenho dos setores de ponta, da concorrência externa e das variações nos juros. Utilizam intensiva mão-de-obra e são importantes para a geração de renda e relações de produção. São as chamadas atividades tradicionais periféricas (FARIA, 2004a, p.97).

O terceiro bloco é a chamada periferia vulnerável, formadas por atividades marginais ao centro da cadeia, “na franja do processo nuclear” (FARIA, 2004a, p.97). São atividades formais e informais de baixo conteúdo tecnológico (por exemplo, pequenas oficinas, artesanato, serviços domésticos). O quarto grupo é formado pelas atividades excluídas, ou seja, que não são inseridas na cadeia produtiva (FARIA, 2004a).

No núcleo central das cadeias, há um grande esforço seletivo de caráter eliminatório de organizações que não acompanham os padrões de competitividade. A indústria líder define padrões de produção que são passados a fornecedores e parceiros para que seus padrões sejam os mesmos (FERREIRA; PÁDULA, 2002). As empresas que estão na periferia estável também estão sujeitas a esse tipo de exclusão concorrencial, e podem passar a fazer parte da periferia vulnerável (FARIA, 2004a). Em relação à sobrevivência e inserção das pequenas e médias empresas no sistema de cadeias produtivas, Dupas (1999, p.50) afirma:

Micro, pequenas e médias empresas locais, várias delas utilizando práticas informais, encontram espaço para se integrarem à lógica das novas cadeias produtivas, preservando uma condição relativa de competitividade e, portanto, de sobrevivência num mundo Global.

Portanto, as pequenas e médias empresas inseridas nesses setores das cadeias produtivas ficam à mercê das grandes corporações que escolhem entre elas um parceiro que fica vulnerável às regras estabelecidas por essas organizações. Além da definição das características de posicionamento das organizações, outras características serão descritas a seguir.

### **2.2.3 Outras formas de caracterização da cadeia produtiva**

Este tópico está relacionado à forma de descrição das características de uma cadeia produtiva. Burnquist et al (1994) chama a atenção para dois pontos principais em uma cadeia a serem analisados:

- Sua identificação (produtos, itinerários, agentes e operação). Neste item pode-se identificá-la pela análise do posicionamento das atividades produtivas, citada anteriormente; e
- A análise dos mecanismos de regulação (estrutura e funcionamento dos mercados). Pode-se identificar esses conceitos pelo posicionamento da força produtiva e dos seguintes delineamentos propostos por alguns autores a seguir.

Gerrefi (1997) identifica duas maneiras de classificar as empresas líderes, que dentro de uma cadeia se destacam por sua liderança, controle e adequação processos e estruturas:

- *Producer-driven* (focada na produção): grandes manufaturas coordenando a produção da cadeia, localizadas no elo de produção do produto final; e
- *Buyer-driven* (focada no mercado): grandes varejistas, designers, que distribuem a produção por diversos países. Essas indústrias não produzem seu produto, mas apenas controlam como, quando e onde a produção irá acontecer. Por exemplo: Wal-Mart, Sears, Nike. Essas empresas estão localizadas no elo de comercialização do produto final.

Dess (1995) caracteriza três formas de organização da relação entre empresa para cadeias produtivas:

- Estrutura modular: a organização líder mantém as atividades essenciais da cadeia de valor e há uma grande terceirização das atividades de suporte. Este tipo de estrutura, especialmente, surgiu no setor de informática (PIRES, 1998) e vem sendo disseminado desde os anos 90 no Brasil, principalmente no setor automobilístico. O fornecedor, agora conhecido como modulista ou sistemista, é responsável por entregar módulos ou subconjuntos pré-montados para as montadoras (MARX; ZILBOVICIUS; SALERNO, 2003). Dentre esses fornecedores, existem os que trabalham com produtos comuns, quase commodities (por exemplo, tapeçaria, plásticos, elementos de fixação) e aqueles que fornecem produtos relacionados à eletrônica (por exemplo, freios, sistema de segurança, etc.). Nos trabalhos de Pires (1998), Marx et al. (2003) e Scavarda e Hamacher (2001), confirmam-se mudanças da estrutura do setor automobilístico a respeito da relação entre fornecedor de autopeças e a montadora, comprovando a descentralização da cadeia em discussão. Scavarda e Hamacher (2001), em sua pesquisa sobre os benefícios aos fornecedores nesse de tipo de estrutura conclui, que os dirigentes acreditam que esse sistema é vantajoso, pois,

mantendo-se padronizados com as montadoras, estariam melhor posicionados em relação às fornecedoras das mesmas peças que não possuem vínculos com a empresa líder. A vantagem vista por eles também está relacionada com a troca de conhecimento entre fornecedor e montadora;

- Estrutura virtual: ligações com fornecedores, clientes, distribuidores somente temporariamente para maximizar competências; e
- Estrutura de livres barreiras: com pouca diferenciação de tarefas e papéis entre empresas.

Além de caracterizar a cadeia em relação à empresa líder e a relação estabelecida entre elas, existe também a caracterização pelas formas de fragmentação destas cadeias. Ao contrário de estruturas verticalizadas, em que grande parte da produção necessária é realizada no interior da empresa (SILVA, 1996), a fragmentação das cadeias promove a dispersão de processos de produção em diversas partes, entre diferentes organizações, por meio de filiais, subcontratações e terceirizações para a redução de custos organizacionais (DUPAS, 1999). A fragmentação “refere-se ao movimento de redução do tamanho da cadeia de atividades de uma dada empresa” (NETO, 1995, p.35). Um exemplo dessa situação é citado por Cattani (1996, p.120):

Um produto que antes era elaborado integralmente em uma usina, hoje pode ser fabricado em dezenas de empresas, montado, embalado e distribuído por dezenas de outras, sem que haja vínculos orgânicos, e, no que nos interessa, sem que os inúmeros trabalhadores envolvidos estejam em contato uns com os outros.

Pochman (2001) apresenta três tipos de subcontratação:

- A subcontratação primária: uso de serviços direto dos compradores finais, como é o caso da distribuição dos serviços;
- A subcontratação secundária: montagem de equipamento ou produto com baixa agregação de valor; e

- A subcontratação terciária: vínculos semipermanentes para obtenção de materiais ou uniformização de processos produtivos.

Essa tendência à teceirização ou subcontratação leva também ao surgimento de contratações de trabalhos domésticos ou organizações informais, que possuem condições de trabalho (por exemplo, pagamento de salários) mais precárias do que subcontratações formalizadas (CATTANI, 1996; POCHMAN, 2001). Em contrapartida, Neto (1995) afirma que, embora haja essa tendência de desverticalização, muitas empresas ainda mantêm grande parte da sua produção dentro da sua própria estrutura, pois ainda não há qualidade suficiente dos fornecedores para atender à demanda requerida. Ferreira e Barcellos (2004), em um estudo sobre a caracterização de alianças estratégicas na cadeia de carne bovina, concluem que um dos fatores de descontinuidade das relações de aliança é a confiança que uma empresa tem na efetividade das atividades da outra empresa.

A presença de mobilidade também é fator de caracterização de uma cadeia por se tratar de uma tendência mundial (HARVEY, 1989). Em relação à mobilidade, na mesma busca por mercados mais flexíveis e menores custos, as grandes corporações alteram suas cadeias produtivas geograficamente. Segundo Dupas (1999, p.84), “os segmentos do processo produtivo que utilizam mais trabalho intensivo não qualificado têm sido deslocados para países nos quais esse fator é abundante, em geral países da periferia”. Nos países de periferia, a mão-de-obra não qualificada é útil quando o produto já apresenta tecnologia estabilizada, padronização de processos e rotinização de tarefas.

A questão dos fornecedores também é importante para as cadeias, pois existem aqueles que fornecem um único componente para filiais do mundo todo. Porém, a tendência é que as grandes corporações utilizem fornecedores de vários países, flexibilizando a alocação de produção e diminuindo a pressão dos sindicatos (DUPAS, 1999). A pressão dos sindicatos por condições de trabalho nas economias centrais pode ser considerada um dos motivos do

deslocamento das grandes organizações para países onde há grandes estoques de reserva, baixos salários e menor poder de sindicatos. (DUPAS, 1999).

A busca pela cooperação global, a desintegração dos processos e o foco nas competências essenciais fizeram com que as empresas se organizassem de forma integrada numa cadeia produtiva, gerando o grande desafio do gerenciamento dos elos compostos por diferentes tipos de organizações. Mesmo que cadeias produtivas existam há muito tempo, a visão que se tem de gerenciamento dessa cadeia é algo recente. Os novos conceitos aprendidos com os dois temas tratados nos tópicos anteriores (Nova Economia Global e cadeia produtiva) levam a um terceiro, que são as relações de trabalho do mundo contemporâneo. Se há uma mudança na forma de organização das empresas, o empregado, de maneira sutil ou agressiva, também é afetado. Novas formas de relações trabalhistas estão fazendo com que haja grandes mudanças nos conceitos de, por exemplo, sindicato, flexibilidade e qualidade empregatícia. De acordo com os objetivos desta dissertação, o próximo tópico apresenta uma breve revisão sobre esse assunto.

### 2.3 RELAÇÕES DE TRABALHO

Antes da descrição do tema relações de trabalho, serão apresentados dois conceitos para melhor entendimento do assunto: o processo e a organização do trabalho. O processo de trabalho é descrito por Faria (2004a) como o conjunto de atividades realizadas pelo trabalhador para a produção de uma dada mercadoria. Essas atividades se dão de maneira organizada. Essa forma específica de organizar um processo de trabalho é chamada de organização do trabalho. Além de organizado, esse processo de trabalho possui regras, normas de relacionamento entre os sujeitos, que são as relações de trabalho. Portanto, relação de



trabalho pode ser definida como as interações que ocorrem entre os sujeitos durante o processo de trabalho, sejam elas objetivas ou subjetivas (FARIA, 2004a).

Durante toda a existência do ser humano, o termo trabalho possui diferentes significados, conotações e valores (CASTEL, 1995). Dentro do sistema capitalista, o termo trabalho envolve três conceitos diferentes que possuem características próprias: o processo de trabalho, a organização do trabalho e a relação de trabalho. De acordo com Faria (2004a), uma relação de trabalho capitalista diz respeito aos contratos, ao pagamento por meio de salário, relações sindicais e interações entre as estratégias gerenciais e as atividades que são executadas no processo de trabalho. Já o processo de trabalho se configura dentro do sistema econômico capitalista quando seu objetivo é a produção de valor excedente criado pela organização. E a organização de trabalho, dentro desse sistema, são as divisões sociais e técnicas, com a criação de um nível gerencial que possui um “sistema disciplinar específico” (FARIA, 2004a, p.44). Nesta dissertação, a análise do aspecto trabalho procura levar em consideração esses três conceitos que o compõem, avaliando características específicas que, ao longo dos anos, assumem formas distintas, mas que possuem fatores centrais para sua formação.

Com o início da industrialização, surge um novo sistema produtivo e um novo meio social de produção, a fábrica (GASPARINI, 1996). A relação de trabalho recebeu uma nova configuração com o surgimento das indústrias e o advento de uma sociedade industrial baseada em três características que, ao longo do tempo, foram se alternando para a cristalização das relações de trabalho: a condição proletária, a condição operária e a condição salarial (CASTEL, 1995). Essas três condições vão originar um modelo que resulta em uma sociedade salarial, que possui como características a remuneração da força do trabalho, o salário, uma forma de disciplina que regulamenta o ritmo de produção e o quadro legal que delinea as relações de trabalho (CASTEL, 1995).

A condição proletária é considerada por Castel (1995) um elo na industrialização nascente, no período de iniciação da sociedade industrial. Segundo o autor, o proletário é excluído da sociedade, sua remuneração é mínima, possibilitando apenas a reprodução do trabalhador e não permitindo consumos extras. Nesse contexto, existe ausência de garantias legais e há uma grande rotatividade de mão-de-obra entre fábricas, alugando-se ao que oferece mais (CASTEL, 1995, p. 418). Essa condição é modificada com o surgimento do Fordismo-Taylorismo.

Taylor (1971), em seus estudos, elabora um novo tipo de administração, a Administração Científica, por meio da separação entre o trabalho de organização, controle, planejamento de uma empresa e o trabalho operacional, apresentando o estudo de tempos e movimentos. Aliado a esse novo método administrativo, Ford coloca em prática a produção em massa (CASTEL, 1995). A condição operária se solidifica entre esses modelos e possui como características principais da relação do trabalho uma nova relação salarial, em que o salário deixa de ser pago por uma tarefa pontual, e com acesso a direitos e auxílios diversos (por exemplo, auxílio-doença e aposentadoria). O operário também possui uma participação na vida social maior do que o proletariado. Portanto, o operário é resgatado de uma condição de quase exclusão característica do proletariado (CASTEL, 1995).

Na Revolução industrial, os espaços e os tempos do trabalho são profundamente modificados. O espaço através da fábrica constitui agora o local de produção, e o tempo é alterado com jornadas de trabalho rígidas impostas pelo empregador, exigindo pontualidade e regularidade (GASPARINI, 1996). O aspecto tempo, para os estudos no campo do trabalho, tem duas dimensões: o tempo externo e o tempo interno. O tempo externo está ligado à duração do trabalho, à jornada de trabalho que delimita o tempo de prestação de um trabalho. Já o tempo interno está ligado à cadência a qual se executa uma função, por meio de mensuração de metas de produtividades (GASPARINI, 1996). Nesse período inicial, a

jornada de trabalho sofre uma redução e passa de 80 para 60 horas semanais. Da mesma forma, no século XX, quando as economias industriais fizeram a transição da tecnologia do vapor para as tecnologias do petróleo e da eletricidade, os constantes aumentos de produtividade levaram a uma redução adicional da semana de trabalho de 60 para 40 horas semanais (RIFKIN, 1995).

A partir da década de 1950, surge uma nova configuração da condição salarial. Uma das grandes mudanças foi o salário mensal, consolidado em 1970. Essa condição também é caracterizada pela formação de blocos de trabalhadores dentro das organizações. Há também a consolidação de trabalhadores periféricos, caracterizados por imigrantes, jovens sem qualificação e idosos (CASTEL, 1995). Enfim, o mundo passou por mudanças na estrutura produtiva das empresas, que geraram mudanças na organização do trabalho e do emprego (REICH, 1993).

No período de crise econômica que vai de 1970 a 1980, o ambiente recessivo acabou por criar um grande impacto negativo sobre a demanda e as margens de lucro das organizações, levando as grandes corporações a uma nova reestruturação e racionalização de suas estruturas produtivas. Esse contexto levou à introdução de tecnologias poupadoras de mão-de-obra (POCHMAN, 2001). Além dessa tendência, houve ainda a chamada flexibilização do trabalho, mediante a contratação por tempo parcial e a busca por mão-de-obra mais barata, que levou à transferência das cadeias produtivas para outros países (DUPAS, 1999).

Para Lipietz (1988), as grandes mudanças nas relações de trabalho ocorreram com a ruptura da regulação fordista. Na década de 1960, de modo geral, iniciou-se nas organizações uma crise de rentabilidade, em razão dos altos custos que os salários representavam, que o compromisso fordista não poderia alterar. A saída encontrada pelas companhias foi buscar novos mercados internacionais, originando a perda de controle do crescimento industrial por

parte dos governos nacionais. Foi estabelecido um modelo em que o executante de tarefas e a organização empregadora possuísem o vínculo mais débil possível. Para Castells (1998), ocorre a precarização das relações de trabalho com o advento da flexibilização e subcontratação.

Institui-se, portanto, um modelo administrativo chamado de modelo flexível. A formalidade do emprego consolidado na Revolução Industrial, com horários, salários e atribuições definidas, cede lugar à informalidade e à flexibilidade de tarefas, jornadas de trabalho e condições de trabalho (GASPARINI, 1996). As principais mudanças apontadas por Dedecca (1997) estão localizadas na estrutura ocupacional, na jornada de trabalho e na questão salarial. Em relação à ocupação, foram introduzidas mobilidades nas tarefas, ocupações e responsabilidades.

Influenciada pelas novas tecnologias, a jornada de trabalho também foi alterada para se adequar ao funcionamento das máquinas (GASPARINI, 1996). Além dessa alteração, há também uma discussão sobre a redução da jornada de trabalho (FRACALANZA, 2001), ocasionada pela tentativa de diminuição do desemprego. A forma de contratação também se torna mais flexível: os países viram decrescer os empregos em tempo integral e o crescimento de trabalhadores em tempo parcial, empregos temporários ou subcontratados, variantes que compõem a desqualificação do trabalho, modificando e desestruturando padrões legais vigentes em nome da competitividade.

Além dos três focos de mudança nas relações de trabalho acima citados, pode-se, ainda, verificar discussões sobre a qualificação do trabalhador. Ou melhor, discussões sobre a desqualificação, ou precarização (SINGER, 1999) das condições de trabalho mencionadas anteriormente, ocasionadas pela flexibilização de contratações, de horários, pela internacionalização das cadeias produtivas e sua horizontalização. A revolução tecnológica também influencia as mudanças relacionadas à qualificação do trabalhador (FARIA, 2004b;

POCHMAN, 2001). Faria (2004b) chama a atenção para duas correntes: as que admitem opiniões favoráveis (a tecnologia como qualificadora), e desfavoráveis (a tecnologia desqualificadora do trabalhador).

Em outras palavras, a partir do que foi apresentado, fica evidente a existência de uma mudança nas relações de trabalho. Não se pode deixar de ressaltar, entretanto, a nova lógica que vem se instalando dentro das cadeias produtivas (já citada anteriormente): uma grande convergência de poucas empresas “líderes” das cadeias e um grande fracionamento da cadeia em pequenas empresas, bem como o próprio fracionamento das atividades executadas pelas organizações (DUPAS, 1999).

O fracionamento das atividades executadas em uma dada cadeia produtiva formam, segundo Dupas (1999), regiões com grande concentração de trabalho barato, em que não ocorre elevação da renda. Para esse mesmo autor, essa fragmentação, aliada à fragilização de fronteiras nacionais e de transporte, possibilitou uma alteração nos padrões de produção, nos sistemas de gestão e na forma de utilização da mão-de-obra. Para o autor, a cadeia pode ser vista como uma pirâmide, onde no topo estão as grandes corporações, oferecendo um número de empregos menores, porém mais formais e menos flexíveis, e na base encontram-se as empresas menores (filiais, subcontratadas e parceiras) subordinadas ao controle do topo, com um número maior de empregos flexíveis e informais.

Neves (2000, p.1) descreve as mudanças na ótica da cadeia produtiva no Brasil e as relações de trabalho:

No Brasil, a descentralização da cadeia produtiva vem se intensificando durante os últimos anos face à recessão do mercado interno, às exigências do mercado internacional e às mudanças organizacionais, implementadas pelas empresas, visando enxugamento e reordenação de suas atividades produtivas num contexto sistêmico. Nos anos 90, as transformações num contexto internacional e nacional e também a abertura do mercado brasileiro provocaram novas exigências para a produção industrial face à concorrência mundial. Desta maneira, as empresas implementaram um conjunto de inovações buscando flexibilidade, enxugamento, redução de custos e qualidade. Neste movimento de externalização/internalização do processo produtivo, a tendência foi de repassar custos para as médias e pequenas empresas, configurando muitas vezes um quadro de precarização do trabalho.

De acordo com Canterle (2004), existem diferentes proposições sobre o futuro do trabalho, que vão do pessimismo ao otimismo, fazendo com que alguns reflitam a substituição do homem pela máquina, em que a mecanização de quase tudo pode ser entendida como um rolo compressor sobre o trabalho. Essas perspectivas apontam para a necessidade de uma análise mais apurada da dinâmica do trabalho em direção ao contexto da sociedade pós-industrial nascente e as implicações decorrentes dessa nova ordem (POCHMAN, 2001).

O sistema taylorista-fordista, que durante tanto tempo permeou as estruturas organizacionais, nas últimas décadas, vem sofrendo mudanças causadas por um outro modelo, o sistema flexível. Esse sistema, para muitos autores, não é caracterizado como um sistema totalmente diferente do fordismo, mas possui algumas características que contribuem para mudança de rumo no mundo do trabalho.

Para demonstrar algumas dessas tendências, no próximo tópico serão apresentados o modelo fordista e o modelo flexível (este último baseado nos princípios do toyotismo). Existem algumas características de destaque que são apontadas por muitos autores como centro da mudança das relações do trabalho nas últimas décadas. São elas: a jornada de trabalho, a estrutura ocupacional, a norma salarial (DEDECCA, 1997) e a qualificação do trabalhador.

### **2.3.1 Relação de trabalho e o modelo clássico administrativo: taylorismo-fordismo**

De acordo com Silva (1987), o modelo clássico de Administração – a Organização Científica do Trabalho (OCT) – é formado basicamente pelas idéias de Frederick Taylor (1971), Henry Ford (1964) e Henri Fayol (1977), desenvolvidas a partir do começo do século XX. Este trabalho descreverá apenas o modelo de Taylor e Ford, embora considere a

importância das mudanças e os princípios sugeridos por FAYOL (1977), em razão do foco da pesquisa concentrar-se nas diferenças do modelo de Taylor e Ford para o modelo Flexível.

Taylor (1971) diz que a Administração Científica são princípios, elementos a serem aplicados em uma organização. Harvey (1989, p. 121) conceitua o taylorismo como “um influente tratado que descrevia como a produtividade do trabalho podia ser radicalmente aumentada através da decomposição de cada processo de trabalho em movimentos [...] segundo padrões de tempo objetivos”. O objetivo dessa aplicação é a busca pelo método mais produtivo para se executar uma tarefa, por meio da uniformidade. Segundo o autor, os elementos que compõem esse método são:

- Separação entre responsabilidades de execução e de direção;
- O desenvolvimento de padrões de movimentos e tempos para cada tarefa a ser executada, bem como padronização de ferramentas e condições de trabalho;
- Seleção e treinamento rígido de trabalhadores; e
- Adaptação desses trabalhadores aos padrões desenvolvidos em certas tarefas.

O primeiro tópico é a separação entre as responsabilidades. Para o autor (TAYLOR, 1971), antes da Administração Científica o trabalhador executava sua função sem a orientação de uma gerência, cada trabalhador adquiria seus conhecimentos por meio da tradição oral, sem haver uniformidade das funções, e o administrador deixava ao operário a decisão de escolha do melhor método para execução de uma função. Com a Administração Científica, passa a ser necessária, segundo Taylor (1971), a separação entre as funções de execução e planejamento para que haja uma atividade de direção que mostre ao funcionário a melhor e mais rápida maneira de executar uma tarefa. No caso de um erro de execução em

uma tarefa, o trabalhador deve recorrer ao seu instrutor para que seu movimento seja corrigido.

O segundo elemento é o estudo de tempos e movimentos, que buscam padrões para aumento da produtividade. Nele, ao contrário do que se fazia, o trabalhador operário não escolhia qual a melhor e/ou mais econômica forma de se executar uma tarefa. Isso, agora, passa a ser função do planejador, da direção, ou seja, do administrador que estuda a melhor maneira (mais produtiva) de se executar um movimento de acordo com normas, chamadas por Taylor (1971) de científicas.

A seleção e o treinamento dos funcionários são o terceiro elemento estudado. As instruções deveriam ser escritas e caracterizar de forma precisa a tarefa a ser executada e os meios utilizados para executá-la. Taylor (1971, p.20) diz: “na tarefa é especificado o que deve ser feito e também como fazê-lo, além do tempo exato concebido para a execução”. Em um estudo sobre manejo de pás, Taylor (1971, p.58) descreve como os comandos devem ser passados:

Ao chegar a fábrica, de manhã, o trabalhador tirava da caixa especial, com seu número na parte externa, duas fichas – uma indicava os instrumentos que devia buscar no depósito e o lugar em que devia começar a trabalhar e outra continha um resumo da produção do dia anterior, isto é, uma relação do serviço que fizera e quanto ganhara naquele dia.

Verifica-se também nesse trecho o tratamento individual do desempenho do funcionário, pois se considerava o que aquele trabalhador produziu naquela máquina. Também demonstra a simplicidade do trabalho, que necessitava apenas de anotações entregues no dia em que o trabalho seria executado. Fica claro também o pagamento de salário por produtividade, pois o autor diz que, se um trabalhador executa uma tarefa dentro do tempo limite, ele deve receber um aumento em seu salário. O aumento da produtividade leva tanto Ford (1964) quanto Taylor (1971) a citarem a importância de pagamentos extras por maiores desempenhos para motivação na execução de tarefas, com isso diminuindo a



queda dos ritmos de produção. Ford (1964) também justificava as elevações salariais ao “financiador” do consumo em massa.

Outro ponto relevante desse elemento é a seleção do trabalhador. Para Taylor (1971, p. 53), as tarefas simples e monótonas não requeriam os homens que possuíam características de superioridade, mas apenas “homens tipo bovino – estúpido e fleumático”.

Agregando as técnicas de tempos e movimentos do taylorismo e aperfeiçoando as técnicas de produção, surge o modelo fordista, criado por Henry Ford na sua fábrica, a Ford Motor Company.

Segundo Ohno (1997), o Fordismo é um sistema de produção em massa viabilizado pelo fluxo de trabalho. Nesse sistema, adota-se o processo de linha de montagem, em que os componentes são fornecidos para a montagem, e a linha de montagem se movimenta enquanto as peças são montadas (OHNO, 1997).

A idéia nasceu justamente de uma preocupação taylorista: o estudo de tempos e movimento. No começo, Ford (1964) relata que um operário fazia todas as tarefas para a montagem de uma peça de automóvel e a levava até a montagem dos chassis. Com o aumento da produção, o deslocamento do operário era, para o autor, uma perda muito grande de tempo. Além disso, percebe-se que a divisão das tarefas de montagem de uma peça executada por um trabalhador, em pequenas tarefas distribuídas entre vários trabalhadores traria uma economia de tempo muito grande. Então, para solucionar o problema da locomoção do funcionário e da redução do tempo de fabricação das peças, criaram-se as primeiras esteiras de montagem da produção em massa, e as tarefas foram parceladas em tarefas menores, mais fracionadas e distribuídas entre vários trabalhadores. Esses trabalhadores eram dispostos um ao lado do outro conforme a seqüência de montagem da peça, reduzindo a distância entre um e outro. A essa organização dos trabalhadores, alia-se a esteira rolante e o resultado é redução do tempo de execução e de movimento das tarefas (FORD, 1964).

As longas horas de trabalho em processos rotinizados, exigindo pouca habilidade manual, é outra característica do fordismo. Também havia pagamento por produtividade (HARVEY 1989), reflexo do fator utilizado para medir desempenho das seções: o índice de produção. O aperfeiçoamento do trabalho está ligado a melhoras dos índices de produção (FORD, 1964, p. 110):

Este rendimento se obtém dividindo o número de peças feitas pelo índice da mão-de-obra correspondente. Cada chefe verifica todos os dias o rendimento da sua seção e traz consigo nota [...] Se algo não corre bem num departamento, o quadro de produção o custa logo, o inspetor pede explicação.

Conforme já foi exposto, o fordismo também apresentava as características do taylorismo, de divisão entre tarefas de execução e de direção (SILVA, 1996).

Segundo Harvey (1989), o grande impulso das idéias de Ford – que acreditava que um sistema de produção em massa geraria uma sociedade de consumo em massa – só aconteceu após a Grande Depressão dos anos 30 e a Primeira Guerra Mundial, que pediu ganhos de escala para a produção de produtos bélicos.

O modelo fordista, com suas práticas de produção em massa e consumo em massa, aliado ao taylorismo, com suas divisões de tarefas e estudo de tempos e movimentos, contribuíram para a materialização do sistema de eficácia e eficiência dentro das organizações (FERREIRA, 2000), chamado de taylorista-fordista. Esse sistema originou mudanças em vários campos da sociedade, e com isso novas características para as relações de trabalho; entre outras, pode-se citar: parcelamento de tarefas e processos (SILVA 1996; CASTEL 1995); o emprego de novas tecnologias (ALBAN, 1999; FERREIRA, 2000); direitos trabalhistas e novas formas de contrato (SINGER, 1999); formas de pagamento (CASTEL, 1995); novas estruturas hierárquicas (FERREIRA, 2000); e qualificação de trabalhadores (FERREIRA, 2000).

Com a Revolução Industrial, os espaços e os tempos do trabalho são profundamente modificados. O espaço através da fábrica constitui agora o local de produção e

o tempo externo é alterado com jornadas de trabalho rígidas impostas pelo empregador, exigindo pontualidade e regularidade (GASPARINI, 1996). O tempo interno é imposto com cadências da atividade produtiva, impostas por meio do estudo de tempos e movimentos do modelo (GASPARINI, 1996).

Todas essas alterações refletiram sobre muitos campos da sociedade, dentre eles o trabalho e suas relações. A seguir, descrevem-se algumas dessas mudanças, caracterizadas por cinco tópicos: qualificação de trabalhador; organização do trabalho e tarefas; jornada de trabalho; formação salarial e contratos de trabalho.

#### 2.3.1.1 Qualificação do trabalhador

Como resultado do parcelamento e da mecanização das funções, Bihr (1991) cita que ocorre, nessa época, uma crescente mudança em relação à qualificação do operário, ao qual ele chama de operário-massa, caracterizado por ser homogeneizado ou desqualificado por ser designado às tarefas simples, parceladas e repetitivas, e ser facilmente intercambiável. Com a decomposição do trabalho em gestos fracionados e elementares, há uma destruição dos saberes do operário complexo (CORIAT, 1994), e, com isso, a formação de um operário desqualificado tecnicamente em relação a uma função mais completa executada anteriormente.

A pouca qualificação técnica é evidenciada por meio de treinamento rápido e fácil, contendo apenas gestos e rotinas simples (MELO; CRIVELLARI, 1989), e não se fazia necessário um homem com grandes habilidades manuais (HARVEY, 1989). Para Taylor (1971, p. 53), como já foi citado, as tarefas simples e monótonas não requeriam os homens que possuíam características de superioridade, mas apenas “homens tipo bovino – estúpido e fleumático”, demonstrando que as características necessárias eram físicas, e não técnicas.

De acordo com Coelho e Delgado (2000), existe também uma enorme disparidade educacional entre os dirigentes e os operários. De um lado, ensino superior e um competente sistema de formação profissional para dirigentes e, de outro, ensino básico precário para a maioria, quando não menos do que esse grau de escolaridade.

### 2.3.1.2 Organização do trabalho e tarefas

Bihr (1991) cita duas mudanças ocorridas a partir do modelo taylorista-fordista. A primeira delas é a mecanização do processo de trabalho por meio do parcelamento e da simplificação externa na execução de gestos. A tarefa executada é rígida e contém repetitivos exercícios (POCHMAN, 2001; ALBAN, 1999) em virtude das influências dos estudos de tempos e movimentos de Taylor (1987) e da produção em massa idealizada por Ford (1964), em que o parcelamento e a padronização de gestos, movimentos e tempos contribuíram para ganhos de produtividade (FERREIRA, 2000). O “saber fazer” do trabalhador se encontra, agora, mais parcelado.

Além do parcelamento, os postos de trabalho são fixos e os tempos são impostos, ou seja, cada trabalhador tem um perfil que será apropriado para uma função, facilitando o controle da produtividade individual, que é característica do taylorismo-fordismo (CORIAT, 1994). Os postos são “inteiramente determinados” (CORIAT, 1994, p.66) pela análise de tempos e movimentos e pela cadência da esteira.

A segunda característica apresentada por Bihr (1991) é a separação entre concepção e a execução de uma dada tarefa, originando, com isso, o aumento da verticalização da estrutura hierárquica. Assim, permitiu-se o desenvolvimento de vários níveis hierárquicos, além de diminuir o “saber-fazer” do empregado e a autonomia de decisão do operário

(FERREIRA, 2000). Portanto, pode-se resumir a caracterização da organização das tarefas em unidade de comando, divisão detalhada do trabalho e definição clara de responsabilidades.

Vale ressaltar que, ao mesmo tempo em que as organizações ganham em produtividade, os empregados acabam perdendo em autonomia e controle do planejamento de certas tarefas (SILVA, 1987), aumentando, assim, o número de absenteísmo e *turnover* de funcionários (WOOD JR., 1992).

#### 2.3.1.3 Jornada de trabalho

O período de vigência do modelo taylorista-fordista, segundo Gasparini (1995), é marcado pela redução da jornada de trabalho (duração de um trabalho), que é uma tendência histórica dos últimos 150 anos (FRACALANZA, 2001), caracterizada pela mais antiga reivindicação operária (CASTEL, 1995). Mesmo sendo marcada por longas horas de trabalho, nessa época a jornada é reduzida de 10 horas para 9 horas, e depois 8 horas diárias (CASTEL, 1995). O contrato-padrão de trabalho consolidado até o início das mudanças era, na maioria das vezes, de trabalho durante o período diurno, com horários fixos, de segunda a sexta-feira ou de segunda a sábado pela manhã.

#### 2.3.1.4 Composição salarial

A grande mudança em relação ao salário durante o século XX foi a passagem do pagamento diário para mensal. Essa mudança, segundo Castel (1995), foi uma das que contribuíram para a consolidação do modelo assalariado existente, deixando de remunerar a

uma tarefa pontual para transformar-se em uma alocação mais global atribuída a um indivíduo.

Uma das principais características do modelo taylorista-fordista é a remuneração fixa, baseada em qualificações inerentes ao cargo e suas funções (MARTINS, 2004). Nesse modelo de remuneração, as características do cargo são facilmente identificadas, pois não há multifuncionalidade de tarefas e mudanças recorrentes na composição dos cargos (HIPÓLITO, 1997). A alocação da estrutura de atividades das organizações por meio de cargos fazia com que o somatório das ações individuais fosse coerente com a divisão do trabalho (HIPÓLITO, 2000). Mantém-se a remuneração isolada dos resultados organizacionais. Em organizações em que a política salarial é baseada no tempo de serviço, por exemplo, os executivos recebem a gratificação no final, existindo ou não o lucro (MELO; CRIVELLARI, 1989).

Segundo Fleury (1980), o sistema taylorista-fordista já previa o uso de incentivos financeiros aos empregados. Mas o objetivo era somente a fixação dos salários pela produtividade (BIRH, 1991) e não, por exemplo, na qualidade do produto como se vê no período subsequente. Portanto, os salários eram compostos, em sua grande maioria, por parcelas fixas. As parcelas variáveis são utilizadas para estimular o aumento da produtividade.

#### 2.3.1.5 Contrato de trabalho

Dupas (1999) chama a atenção para a predominância do trabalho formal, descrito por Gasparini (1996) como um modelo-padrão de duração indeterminada e por tempo integral que possuía uma homogeneização. De acordo com Singer (1999), no modelo taylorista-fordista os trabalhadores contratados por uma organização possuíam horários fixados por lei, sujeitos às regras e com predominância de contratos por tempo indeterminado (DEDECCA,

1997). Singer (1999) ainda afirma que cerca de 75% dos trabalhadores na década de 1970, em São Paulo, possuíam esse tipo de trabalho.

### **2.3.2 Relação de trabalho e o modelo flexível: toyotismo**

Conforme descrito no tópico sobre as configurações da economia atual, a busca por produtividade, redução de custos e mercados globalizados fizeram com que as organizações buscassem novas formas de se organizar, criando, assim, o que se chama de modelo flexível.

O modelo flexível ou o toyotismo, também chamado de produção enxuta (WOOMACK; JONES; ROOS, 1992), é o que tem causado maior impacto na propagação de padrões de produção mundiais. Sua importância é comparável ao que foram, em suas épocas, as inovações vindas do fordismo e do taylorismo (CORIAT, 1994). É um sistema decorrente e viabilizado pelas novas bases da microeletrônica, implementado no processo de produção da Toyota, montadora de automóveis japonesa, e Taiichi Ono foi o seu idealizador (CORIAT, 1994).

Segundo Ohno (1997), o sistema toyota evoluiu da necessidade de competição das empresas automobilísticas japonesas, que se encontravam em um mercado de produção em massa estabelecido na Europa e Estados Unidos. Foi na década de 1970 que ocorreu o grande desenvolvimento do modelo, um período em que a sociedade muda de uma época em que a indústria podia vender tudo o que produzisse para uma sociedade em que as necessidades materiais são satisfeitas rotineiramente.

Em relação ao mercado automobilístico, durante as décadas anteriores à de 1970, com o consumo em massa, as empresas americanas baixaram seus custos produzindo em grande quantidade um menor número de modelos de carros (Ohno, 1997). Mas na década de 1970, com o crescimento lento dos mercados, produzir grandes lotes de um mesmo produto

altamente padronizado já não é suficiente para garantir os objetivos de venda e, conseqüentemente, de lucros, além de causar um grande desperdício (OHNO, 1997). Se não havia aumento das quantidades demandadas e, portanto, produzidas, o modelo de produção em massa já não era imediata e diretamente utilizável (CORIAT, 1994).

Nesse período, pôde-se presenciar a busca de outro mecanismo inédito de ganhos de produtividade (CORIAT, 1994) por meio do objetivo de produção de pequenos lotes de vários modelos do produto, com o mínimo de desperdício possível (OHNO, 1997). Ou seja, o contrário da continuidade dos métodos norte-americanos de produção em massa.

Essa busca foi impulsionada, também, por algumas restrições econômicas existentes no Japão. O Japão pós-guerra não possuía uma estrutura de capitais e necessitava importar as máquinas de produção em massa com preços elevados, que operavam em um único produto ou numa série muito restrita de modelos em lotes muito grandes. O país, então, teve que adaptar essas máquinas para produzirem grande variedade de modelos em lotes pequenos. Além disso, em razão da mão-de-obra abundante e barata, o custo do controle humano era baixo, tornando a automação flexível a única alternativa para a substituição da produção artesanal (ALBAN, 1999). O objetivo do novo modelo gerencial estava na produção de séries restritas de produtos variados ao invés de grandes séries de produtos rigorosamente idênticos (CORIAT, 1994).

Alban (1999), baseado em Coriat (1994) e Shonberger (1984, apud Alban 1999), descreve o toyotismo como um processo de produção estruturado em quatro vertentes básicas.

A primeira delas é a mecanização flexível. A automação rígida (produção convencional), de controles manuais, é incorporada à fase da automação flexível, que traz computadores associados às máquinas, a robotização e sistemas de controle proporcionados pela microeletrônica. A automação, como é chamada por Ohno (1997), foi trazida da unidade de negócio para a fabricação de teares da Toyota. O nome é um neologismo das



palavras automação e autonomia (CORIAT, 1994). Incomodado com desperdício causado pelo mau funcionamento de apenas uma máquina de tear (A Toyota até a Segunda Guerra Mundial era fabricante de teares), o presidente da Sociedade Toyota cria uma máquina que pára sozinha ao detectar uma anomalia em seu funcionamento. Isso faz com que o controle da máquina se torne mais autônomo, e esta tem, assim, mais autonomia (CORIAT, 1994). Em vez da busca da eliminação de controles por meio de máquinas dedicadas, os japoneses tinham como objetivo uma flexibilização mecânica com aumento de controles.

Alban (1999) ainda ressalta que a mecanização de operações por braços mecânicos substitui várias tarefas executadas pelo trabalhador no período anterior. Ohno (1997, p. 28) apresenta a automação flexível, ou autonomação, como um dos pilares do sistema de produção toyotista:

As máquinas de hoje possuem uma tal capacidade de desempenho que pequenas anormalidades, como a queda de um fragmento qualquer em seu interior, podem danificá-las. Quando ocorre isso, dezenas e em seguida centenas de componentes defeituosos são produzidos e logo se acumulam. Com uma máquina automatizada desse tipo, a produção em massa de produtos defeituosos são produzidos e logo se acumulam [...] não existe conferência automática [...] a toyota dá ênfase à autonomação - máquinas que podem evitar tais problemas autonomamente – e não à simples automação.

A segunda vertente é a multifuncionalização da mão-de-obra. Com a mecanização flexível, o empregado não pode mais ser especializado apenas em uma função única e restrita, como acontecia no fordismo. É necessário que o funcionário saiba trabalhar em várias funções, com vários equipamentos, pois, com o sistema de automação flexível, as máquinas se ajustam a processos diferentes, e o funcionário também precisa ter a capacidade de trabalho em grupo para reconfigurar o sistema produtivo sempre que necessário. É a organização do trabalho em torno de postos polivalentes (CORIAT, 1994).

Aliada ao trabalho multifuncional, observa-se a valorização do trabalho em grupo. Para Ohno (1997), não é o desempenho extra de único funcionário que conta para uma produção ideal, e sim a distribuição de “força” entre uma equipe que deve trabalhar em

sintonia. Há uma interdependência das funções (FARIA, 2004b) constatada, em que os trabalhadores devem ter o mesmo ritmo, mesma responsabilidade, sendo fiscal de si e de seus companheiros (FARIA, 2004b).

A terceira vertente é o controle de qualidade total por meio da difusão de mecanismos de qualidade sistêmica, que englobam diferentes partes do processo produtivo, como venda final, compra de insumos e distribuição (POCHAMAN, 2001). Ao contrário do que acontece no sistema fordista, em que o controle é feito por amostragem, no toyotismo o controle de qualidade é efetivado por todos os trabalhadores em todos os pontos de processo de produção. Uma vez detectado, o problema é corrigido e estudado para encontrar e eliminar sua causa primária nos chamados círculos de controle de qualidade (CCQ). Esse fato se deve ao esforço do governo japonês para reformular a imagem do produto japonês nas décadas de 1950 e 1960, considerado de baixa qualidade, e a escassez de matéria prima (FARIA, 2004b).

A quarta vertente é o sistema *just-in-time* citado por Ohno (1997) como o segundo pilar, junto com a autonomia ou automação flexível, do toyotismo. Consiste, basicamente, no gerenciamento de baixos estoques. Nesse sistema, de acordo com Ohno (1997), as partes necessárias para a montagem do veículo chegam na linha de montagem somente na quantidade necessária, estabelecendo um mínimo de estoque possível. Portanto, a produção de um produto é feita à proporção em que as vendas são feitas. Isso ocorreu porque o modelo japonês atuava em mercados muito segmentados, com muitos produtos, e o planejamento de vendas a longo prazo se tornava indesejável (Ohno, 1997). Com o objetivo de redução do desperdício e superação de grandes estoques, foram desenvolvidos sistemas de informação que identificavam, de maneira mais precisa, as etapas de produção, o material e quantidade utilizada na produção.

Para complementar o uso do controle de qualidade total e o *just-in-time*, os processos são distribuídos em pequenas ilhas de produção de peças (e não mais totalmente em

linha), chamadas de células (CORIAT, 1994). Ao contrário da produção em linha, isso torna o processo mais flexível e menos factível de interrupções (FARIA, 2004b). Nesse processo, cada célula deve estar posicionada em “U”, havendo um encadeamento espacial, umas às outras, reduzindo tempos de estocagem e transferência de peças para outras células. Há também implícito o conceito de partilhamento de funções ou a multifuncionalidade entre os empregados, que se vêem determinados a alterar suas funções de acordo com a demanda de produção (CORIAT, 1994).

Portanto, as economias de escala da produção fordista, sofreram alterações que originaram a produção em pequenos lotes, superando a rigidez do sistema fordista com redução do tempo de giro e controle de estoque (*just-in-time*) e aumento de qualidade (HARVEY, 1989). Essa configuração reduziu os custos e atendeu às necessidades do mercado, promovendo a aceleração do ritmo das inovações nos produtos e a exploração de nichos de mercado altamente especializados e de pequena escala (HARVEY, 1989).

O modelo toyotista, assim como o fordista-taylorista, propiciou mudanças no trabalho e em suas relações. A importância dessas mudanças pode ser verificada a partir do grande número de trabalhos publicados a respeito desse assunto nas principais revistas científicas de Administração. Os temas mais citados são as novas formas dos processos flexíveis de produção (CELESTE, 1993); as características do modelo japonês (MASIERO, 1995); diferenças entre o modelo fordista e toyotista (WOOD JR., 1992); aspectos culturais e trabalho no Japão (MASIERO, 1994); Controle de Qualidade (FREYSSINET; HIRATA, 1985); controle de qualidade e treinamento (RABELO, BRESCIANI FILHO; OLIVEIRA, 1995) e qualificação do trabalhador (MELO; CRIVELLARI, 1989; COELHO; DELGADO, 2000; ANTUNES; PINHEIRO, 1997; DINIZ, 1999); novas formas de trabalho (MASILLI; AGRA, 1998; GOES, 1999; SOARES; PIMENTA, 2000; BASTOS et al., 2004; SOUZA; TEIXEIRA, 1985; SILVA, 1998); identidade do trabalhador pós-fordista (ALVES;

SILVA, 2000); formas de controle psicológico (FARIA; MENEGUETTI, 2001); tecnologia e a organização do trabalho (MENEZES, 1986; LOYOLA, 1974; TOLEDO; FERRO; TRUZZI, 1986; FLEURY, 1980); novas políticas de recursos humanos (LIMA, 1994; BICUDO, 2003); e redução da jornada de trabalho (BOULIN; TADDEI, 1991; FRACALANZA, 2001).

Seguindo o modelo de descrição aplicado ao modelo fordista-taylorista, segue descrição de algumas características que sofreram alterações com o modelo flexível.

### 2.3.2.1 Qualificação do trabalhador

A automação, a robótica e a flexibilização almejada pelas organizações originaram mudanças nas características do trabalhador tanto quantitativas (diminuição do número de operários tradicional) como qualitativas. Ele, ao contrário do que acontecia no taylorismo-fordismo, é um empregado polivalente, pronto para executar não uma, mas varias funções – supervisionando e vigiando o processo de produção (ANTUNES, 2003).

Faria (2004b) chama a atenção para duas correntes: as que admitem opiniões favoráveis (“a tecnologia é qualificadora”) e as que admitem opiniões desfavoráveis (“a tecnologia desqualifica o trabalhador”). Pochman (2001) relata que, para os favoráveis ao novo modelo, as mudanças tecnológicas exigem a agregação de novas habilidades adicionais àquelas que o trabalhador já possuía, elevando o nível educacional dos trabalhadores (FERREIRA, 2000). Coriat (1994) relata que o toyotismo capacita o empregado a efetuar atividades diferentes, a conduzir várias máquinas correspondendo a operações sucessivas, a gerenciar tanto a programação quanto o diagnóstico, a manutenção ou a qualidade, agregando à função, por meio da imposição, um novo saber. Esse enfoque avalia a desqualificação

resultante dos princípios da gerência científica formulados por Taylor como uma etapa transitória do capitalismo a ser superada pela automação (VIEIRA; GARCIA, 1999).

A maior qualificação necessária ao desenvolvimento das novas funções seria viabilizada pelo maior nível educacional dos trabalhadores (TOURAINÉ, 1973). Coelho e Delgado (2000) citam que o ensino hoje é mais necessário do que o treinamento para exercer uma certa função, é necessário educar o trabalhador para que ele tenha sempre condições de acompanhar a evolução científica e tecnológica que estão ocorrendo, revalorizando a educação, que, de acordo com os autores, no fordismo, constituía apenas a passagem pelos supervisores das habilidades motoras para a execução da tarefa.

Além do maior nível educacional, seria necessário à execução de novas tarefas, o treinamento, que passa de promotor de qualificação específica a promotor de habilidades múltiplas, referindo-se ao saber fazer uma tarefa com qualidades práticas – físicas e mentais (RIBEIRO; GUIMARÃES; SOUZA, 2001).

Outra importância do treinamento, segundo Rabelo, Bresciani Filho; Oliveira, (1995), está ligada ao sucesso do desempenho dos programas de qualidade, fazendo com que seja importante o levantamento formal das necessidades de treinamento de cada funcionário, englobando cursos básicos de alfabetização, de comportamento e de treinamento técnico (MAGALHÃES; PICCININI, 1998).

Para os desfavoráveis, essas tarefas continuam sendo tarefas simples. As novas tecnologias provocaram uma mudança nos procedimentos, rotinas, conseqüentemente alterando sua qualidade técnica. O trabalho é mais fácil de ser executado porque necessita de menos qualificação para executá-lo, despendendo menos esforço físico, com uma menor habilidade manual e com redução do conteúdo das tarefas. O trabalhador é destituído de um saber profissional, que é transferido para as novas máquinas (FARIA, 2004b; FERREIRA, 2000). Cada vez mais o ritmo do trabalho depende cada vez menos do trabalhador, e mais das

máquinas automáticas (GASPARINI, 1996).

Em alguns ramos ocorre uma desqualificação do trabalhador, em outros existe uma requalificação do empregado (ANTUNES, 2003). Há a necessidade de maior qualificação para trabalhadores especializados (por exemplo, mecânica, eletrônica e computação) em certas funções, tornando a qualificação algo referente ao nível individual, não relacionada à qualificação do trabalhador coletivo (FARIA, 2004b; POCHMAN, 2001; FERREIRA, 2000).

#### 2.3.2.2 Organização de tarefas

No âmbito da organização das tarefas, Pochman (2001) cita três pontos-chaves de mudança. O primeiro é a ampliação da quantidade de tarefas executadas pelo trabalhador e a rotatividade de funções, a chamada multifuncionalidade polivalente (POCHMAN, 2001). O trabalhador, acostumado a realizar tarefas fixas e repetitivas do modelo fordista, passa a ter a necessidade de exercer diversas funções e operar ou monitorar várias máquinas em razão da automação flexível, em que não há apenas uma linha de produção, mas sim *infinitas* linhas (ALBAN, 1999). Além disso, a flexibilidade da robótica e da informática enfraquecem a cadência rígida de sequenciamento imposta pelo sistema fordista-taylorista (GASPARINI, 1996). Coriat (1994, p. 67) menciona que tanto há vantagem qualitativas e de produtividade na adoção da flexibilidade funcional:

É obtida assim não apenas uma grande flexibilidade qualitativa (em função da natureza dos produtos encomendados e ainda por fabricar), mas também uma maior produtividade: em situação de demanda decrescente, menos trabalhadores são empregados.

O segundo ponto é o aumento da autonomia na tomada de decisão, que reduz o nível hierárquico das organizações (GASPARINI, 1996; FERREIRA, 2000), promovendo um

achatamento da pirâmide das organizações (FERREIRA, 2000). O terceiro aspecto é a formação de grupos de trabalho com capacidade de decisão sobre certos problemas e soluções imediatas no decorrer de uma operação em virtude da rapidez da circulação das informações (FERREIRA, 2000). A produção é organizada em equipes, times, em células ou em ilhas de produção de 5 a 7 componentes que se revezam para a realização de tarefas (CARRION, 1997). De acordo com Ohno (1997), não se analisa mais quantas peças foram feitas por um operário, mas quantos produtos foram completados pela linha como um todo, mostrando que o foco é no desempenho da equipe e não mais o desempenho individual de cada funcionário.

#### 2.3.2.3 Jornada de trabalho

Há uma grande discussão acerca da diminuição da jornada de trabalho como solução parcial para o desemprego no Brasil. Porém, as reflexões sobre esse assunto são escassas e se baseiam em países europeus, como a França, que adotou um regime de 35 horas semanais para empresas com mais de 20 funcionários (FRACALANZA, 2001). Vale ressaltar que essa é uma tendência de longo prazo (GASPARINI, 1996), e um dos possíveis objetivos dessa discussão é diminuir o desemprego causado após a crise da década de 1970 (FRACALANZA, 2001; POCHAMN, 1999), quando a produção em massa, que abarcava grandes massas de trabalhadores, perdeu sua força (CATTANI, 1996).

O avanço da automação flexível e o aumento da intensidade da produtividade dos fatores de produção flanqueiam o caminho para a diminuição da jornada de trabalho (FRACALANZA, 2001, p. 36). As empresas, então, passam a oferecer jornadas mais flexíveis justificando o uso destas para diminuir o desemprego e aumentar o uso dos equipamentos. A favor haveria uma redistribuição do tempo entre todos que desejam trabalhar (FRACALANZA, 2001).

Esse avanço faz com que as máquinas fiquem cada vez mais automatizadas, reduzindo o tempo de produção e distribuindo os custos elevados, funcionando em horários atípicos, criando turnos noturnos e em fins de semana e feriados. Sobre o tema, Fracalanza (2001, p. 39) diz: “Formas alternativas de organização do trabalho podem ser pactuadas, entre as quais figuram com destaque o trabalho nos finais de semana, o trabalho em turnos e o trabalho noturno”.

Nesse sentido, há uma tendência à redução da duração da jornada de trabalho aliada a uma maior flexibilização os horários de trabalho dessa jornada, tornando-se mais freqüentes os trabalhos noturnos, em feriados e sem horários fixos (GASPARINI, 1996). Portanto, além da tendência de diminuição do tempo de jornada, são criados horários flexíveis ou variáveis em relação ao modelo-padrão taylorista-fordista mais utilizado até então: tempo integral, período diurno, e horário fixo, de segunda a sexta ou de segunda a sábado.

#### 2.3.2.4 Composição salarial

Segundo Martins (2004), a mudança na gestão empresarial e com ela a adoção de novos modelos de organização do trabalho tornam as formas tradicionais de remuneração anacrônicas, situação ocasionada pela inflexibilidade, pela metodologia e divergências de orientação do mercado. Até então, para não cometerem injustiças ou mesmo promoverem desequilíbrios internos, as empresas procuram respeitar os princípios de hierarquização dos cargos e não fugir muito da igualdade salarial entre cargos equivalentes; essas ações acabaram isolando a remuneração das estratégias empresariais. Na ocorrência de aumentos salariais, esses são feitos normalmente de maneira coletiva e paternalista, não motivando seus funcionários e, conseqüentemente, não resultando em uma melhoria de produtividade. Segundo Martins (2004, p. 25): “a adoção de regras rigidamente padronizadas [...] tem feito



com que tais modelos não sejam flexíveis às peculiaridades de empresas, áreas, funções ou níveis hierárquicos [...] podem constituir entraves à evolução dos processos de mudança, não possuindo orientação estratégica [...]”.

A administração de cargos e salários tradicional, por meio da existência de salário fixo, não tem proporcionado para as organizações um posicionamento flexível e estratégico, e, conseqüentemente, não se tem conseguido atingir aos objetivos finais traçados anteriormente (Martins, 2004)

Vários trabalhos têm sido apresentados sobre o assunto, e seus temas principais são as características das estruturas de participação nos lucros em diversas organizações (MARTINS, 2004; MARTINS; BARBOSA, 2001; OLIVEIRA, 2001) bem como sua implementação, problemas de implementação (ÁLVARES, 1999), impactos causados pela implementação (MARTINS, 1997; HIPÓLITO, 2000); e mudanças na remuneração funcional (HIPÓLITO, 1997); remuneração salarial fordista (NEVES; FERNANDES, 2000); e remuneração por habilidades (CORREA; LADEIRA; RODRIGUES, 2004).

A flexibilidade na estrutura ocupacional, aliada à flexibilização das jornadas de trabalho, originou uma mudança nas normas salariais, pois se perde o padrão antes utilizado para calcular o salário – “combinação fixa entre ocupação e tarefas com jornada padronizada de trabalho” (DEDECCA, 1997, p. 57). Pedem-se, então, formas mais flexíveis e variáveis de remuneração. Ocorre, assim, uma tentativa de superação desse modelo, baseado na remuneração pelo cargo exercido, criando remunerações por habilidade ou competências do ocupante do cargo, levando em conta as habilidades individuais do empregado e ainda o pagamento flexível por metas atingidas, a remuneração flexível (HIPÓLITO, 1997).

Outro fator propulsor de salários variáveis é a demanda por maior envolvimento dos funcionários no controle de qualidade da produção, participação em grupos de melhorias e identificação de defeitos (MARTINS, 2004), e, atrelada a isso, a maior necessidade de

comprometimento destes com as metas e os resultados da empresa, que passa a ter meta de produtividade e de qualidade (POCHMAN, 2001).

Para abarcar as novas características de maior comprometimento do trabalhador com os resultados na produção e as novas configurações multifuncionais de tarefas, elabora-se um novo sistema de remuneração. Esse novo sistema de remuneração impulsiona valores como os da qualidade, trabalho em equipe e produtividade, fazendo com que trabalhadores estejam alinhados com a performance da organização (MARTINS, 2004).

A remuneração flexível, segundo Pontes (1995), é um tipo de remuneração ao funcionário, que contém uma parcela fixa (fixada pelas estruturas salariais convencionais) e uma parcela móvel (formada por fatores previamente estabelecidos, que podem ser o desempenho individual ou em equipe). Segundo Martins (2004), essa remuneração flexível possui várias formas, sendo as mais destacadas a participação nos lucros e a participação nos resultados. A participação nos lucros está relacionada diretamente aos resultados da empresa, ou seja, se há ou não o lucro para uma parcela ser distribuída para os funcionários. Já a remuneração por resultado vincula o recebimento de bônus ao atendimento de metas preestabelecidas (MARTINS, 1997). Os fatores que constituem o pagamento ou não da participação nos lucros e nos resultados devem ser explícitos e divulgados amplamente para que não haja dúvidas quanto ao alcance ou não das metas (ÁLVARES, 1999).

Sobre o uso da participação nos lucros e/ou nos resultados, Martins (2004) analisou 235 convenções coletivas que previam o uso desse tipo de remuneração. As características analisadas foram: critério de distribuição (lucro/resultado, misto, periodicidade, proporcionalidade ao salário ou valor fixo); utilização ou não de metas; e tipos de metas. A maioria das empresas analisada emprega a utilização de metas para realizar o pagamento. Dentre os tipos de metas, as mais utilizadas são absenteísmo, retrabalho, produção, vendas, devolução e acidente no trabalho, o que demonstra grande preocupação com metas

estratégicas e disciplinadoras. O trabalho também demonstra que a participação nos lucros e/ou resultados é, na maioria das vezes, paga proporcionalmente ao valor do salário fixo ou em forma de abono fixo, o que demonstra que ele é utilizado para pagamento complementar e não substituto do pagamento tradicional.

#### 2.3.2.5 Contrato de trabalho

Além do contrato por tempo indeterminado, surgem outras formas de contratação resultantes da busca pela volatilidade de mercados, flexibilização de processos e menores custos de produção (HARVEY, 1989). O foco recai em atividades centrais com o objetivo de dispor de mão-de-obra conforme a necessidade do consumidor e do mercado (ANTUNES, 2003). Com isso, surge uma tendência de diminuição do emprego regular, favorecendo o uso do trabalho em tempo parcial, temporários ou subcontratação (HARVEY, 1989). Isso é demonstrado no modelo toyota, que funciona com um número mínimo de trabalhadores fixos, aumentando a produção por meio de horas-extras, contratos temporários ou subcontratação, de acordo com o que ocorre no mercado (ANTUNES, 2003).

Harvey (1989) apresenta a existência de uma forte tendência que dá preferência à subcontratação e ao trabalho por tempo determinado/parcial, e não ao trabalho por tempo indeterminado/integral. Nesse contexto, o autor afirma que as mudanças estruturais da organização da indústria levaram ao ressurgimento da formação de pequenos negócios, do trabalho doméstico, artesanal, e familiar. Essas formas podem trazer como objetivo a sobrevivência de desempregados.

Harvey (1989) descreve, baseado no *Flexible Patterns of Work* (1986), um modelo da nova configuração do mercado de trabalho, apresentado na figura 6. O centro da figura consiste em empregados em tempo integral, com condições permanentes e posição essencial

para o longo prazo da organização. Possuem maior segurança no emprego, perspectivas de promoção e de reciclagem. Esse grupo deve atender às necessidades de adaptação, flexibilidade e mobilidade da organização. Na periferia desse modelo se encontram dois grupos. O primeiro deles é formado de trabalhadores em tempo integral, com habilidades facilmente encontradas no mercado, como o pessoal de trabalho rotineiro e trabalhos manuais menos especializados. O segundo grupo periférico inclui empregados em tempo parcial, empregados casuais, e o pessoal com contrato por tempo determinado ou temporários, subcontratação e treinados com subsídio público. Esses empregados possuem menos segurança no emprego do que o primeiro grupo periférico.

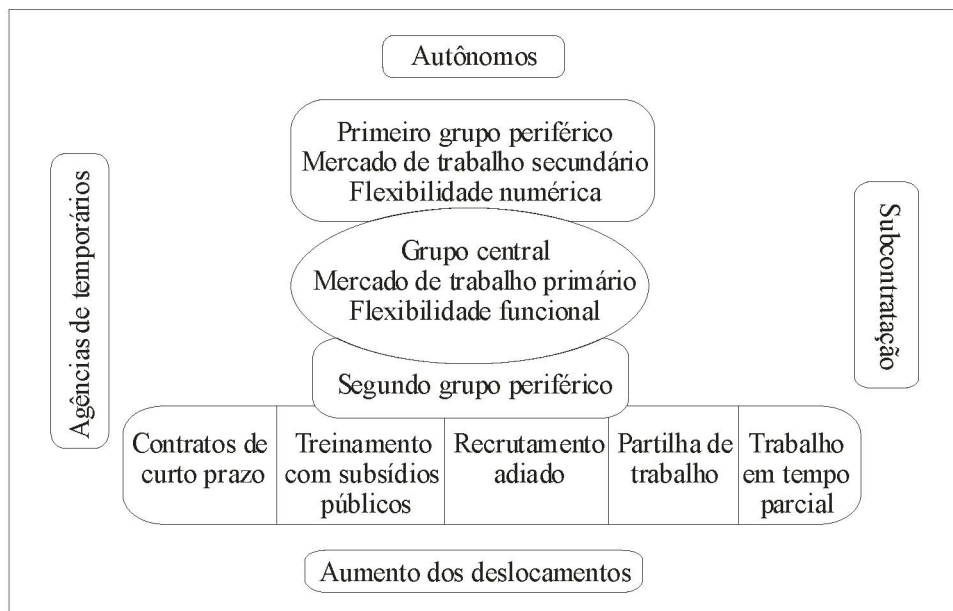


Figura 6 – Modelo de configuração do mercado de trabalho

Fonte: Harvey (1989).

Segundo o autor, o centro da figura está diminuindo cada vez mais, principalmente em razão da facilidade de demissão e diminuição de custos que as características das condições da periferia do modelo oferecem.

## 2.4 A RENDA SALARIAL E SUA DISTRIBUIÇÃO

### 2.4.1 Renda

Numa dada economia, o produto nacional pode ser entendido como o valor de mercado de tudo aquilo que foi produzido por meio da agricultura, pecuária, comércio, indústria e serviços em um determinado período. Segundo Smith (1983), na formação do produto nacional são empregados “fatores” necessários para que se produza um bem ou serviço, que devem ser combinados de maneiras distintas, em circunstâncias diferentes. Esses fatores são: o trabalho, o capital e a terra. Para o autor, a renda é a remuneração de cada fator de produção, ou seja, aquilo que se paga pela sua utilização, em contribuição ao processo produtivo, nas suas palavras: “Qualquer renda provém desses três fatores” (SMITH, 1983, p.81).

Nesse mesmo raciocínio, Smith (1983) continua a determinar quais são os tipos de renda (ou remuneração) existentes. Fazendo uma distinção entre economias primitivas e avançadas, ele retrata o primeiro fator, o trabalho, que em economias primitivas era a única fonte de renda, de criação de valor para a produção:

No estágio antigo e primitivo que precede ao acúmulo de patrimônio de capital e a apropriação da terra [...] a proporção entre a quantidade de trabalho necessário para adquirir os diversos objetos parece ser a única circunstância capaz de fornecer alguma norma padrão de troca. (SMITH, 1983, p.77).

Em seguida, Smith (1983, p. 78) retrata o emprego do capital como o segundo fator de produção, existente em economias avançadas:

Surgindo na sociedade patrimônio ou capital acumulado nas mãos de pessoas particulares, algumas delas naturalmente empregando esse capital para contratar pessoas laboriosas [...] deverá resultar em algo para pagar os lucros do empresário pelo seu trabalho e pelo seu risco.

O terceiro, o uso da terra, surge concomitantemente com o aparecimento da propriedade privada, e seus donos exigem um valor pelo seu uso, ou seja, paga-se uma determinada quantia para utilizá-la, chamada de aluguel (SMITH, 1983). Portanto, renda são os valores auferidos de cada fator de produção: do emprego do trabalho, do capital ou da terra.

De acordo com essa linha de pensamento, a renda obtida por meio do trabalho é o salário; a renda obtida do emprego do patrimônio ou capital é o lucro, e a renda obtida do uso da terra é o aluguel ou “renda fundiária”. Há, ainda, um quarto tipo de renda, auferida a quem empresta seu capital a um terceiro, que são os juros pagos do tomador do capital ao detentor do capital. Salário, lucro, aluguel e juros são os tipos de renda apresentados por Smith (1983), e seus valores formam o valor de mercado de um produto.

O estudo da renda está ligado aos estudos de Economia Política a respeito da formação de preços e do valor da produção. Em primeira instância, seu conceito estava ligado ao conceito da remuneração do fator de produção ‘terra’. Segundo Ricardo (1983, p. 39), “Renda é o produto da terra paga a seu proprietário [...] tudo que se obtém de sua superfície (da terra) pela aplicação combinada de trabalho, maquinário e capital”. Esse economista aceitava a presença das quatro rendas apresentadas por Smith (1983) como formação do valor da produção, e seu trabalho focava a relação existente entre a disponibilidade dos tipos de renda e seus valores.

Marx (1983) acreditava que somente o trabalho gera renda, independente do tipo de economia, já que o capitalismo permite que o empregador remunere esse fator não pelo que ele vale, e sim pelo mínimo para a sobrevivência do trabalhador. A diferença entre o valor do produto do trabalho e o valor pago por esse trabalho forma a mais-valia, e estaria distribuída pelas outras classes sociais sob o nome de juros, lucros e aluguel. Nesses estudos nota-se a grande importância da parcela da renda formada pelo salário, já que surgia uma

nova sociedade, em que esse montante despontava com grande importância econômica e social.

O conceito de renda está ligado ao Sistema de Contas Nacionais de um país, e consiste em um conjunto de características das contas macroeconômicas baseadas em conceitos, definições e padrões, classificações e regras contábeis internacionais. Juntos, esses princípios trazem uma compreensão do modelo contábil para dados econômicos que devem ser apresentados por um país, que servirão de base para tomada de decisão, análise e formulação de políticas econômicas, conforme Organização das Nações Unidas - ONU (1993). Nesse Sistema de Contas, muitos conceitos de renda utilizados como parâmetros para formulação das contas nacionais dos países são retirados de um documento do Departamento de Estatística da ONU, chamado “*Sistem of National Account*” (Sistema Nacional de Contas) atualizado pela última vez em 1993, chamado, portanto, de SNA.

O primeiro conceito observado é o de renda. Para o SNA (Organização das Nações..., 1993), renda é o valor máximo que pode ser consumido por um grupo de pessoas que vivem sobre o mesmo teto ou qualquer outra unidade. Outros conceitos de renda vinculados ao país são descritos.

O conceito de Produto Interno Bruto (PIB), segundo o relatório SNA (Organização das Nações..., 1993), pode ser expresso a partir de três óticas: de produção, de demanda e de renda. Em relação à produção, o PIB é a soma de bens e serviços produzidos pelas unidades produtivas de um país, menos as produções intermediárias mais impostos não incluídos no valor da produção (IBGE, 2002). Em relação à demanda, o PIB é a despesa de consumo final, mais os valores brutos de exportação menos os valores brutos de importação. Já em relação à renda, o PIB se refere à remuneração do empregado, mais impostos, menos subsídios de produção e importação, mais rendimento misto bruto mais excedente operacional bruto.

Nesse ponto, surge o conceito de Renda Nacional Bruta, ou seja, o total do PIB de uma economia mais os rendimentos provenientes aos fatores de produção enviados ao resto do mundo (IBGE, 2003). Constituindo a formação de parte do Produto Interno Bruto e, por consequência, da Renda Nacional de um país está a remuneração dos empregados ou a compensação do empregado, conforme o relatório SNA (Organização das Nações..., 1993). Segundo este, a compensação é a remuneração, em dinheiro ou espécie, paga a um empregado por uma organização como retorno a um trabalho executado, ou seja, o salário. Neste trabalho, a remuneração do empregado será denominada renda salarial.

#### **2.4.2 Renda salarial**

Renda Salarial, conforme exposto, é, no sistema produtivo, a parte que compete ao emprego do fator trabalho, ou seja, a remuneração pela sua utilização – o salário. Segundo Meunier (1958, p.181):

Essa palavra, antes de designar, no Baixo Império, toda classe de soldo, significou primeiramente a ração de sal e depois a indenização concedida aos soldados romanos para permitir-lhes viver. Etimologicamente e originariamente, um salário era, pois, uma indenização para a subsistência.

Numa sociedade na qual o valor do salário é a discussão central das questões sociais, Castel (1995) identifica uma época de transição em que um dos pontos característicos é a mudança de um trabalho regulado e forçado para a criação da necessidade de um trabalho livre, preconizada pela corrente liberal. De acordo com o autor: “A ruptura com a sociedade estamental, de status, de condições, regidas pelas tutelas, é total. Mas, na transição entre dois mundos, é uma nova definição de trabalho que se impõe e vai permitir o advento do novo regime [...]” (Castel, 1995, p.234).



Existem vários estudos sobre a formação do valor do salário e suas oscilações. Cada economista foca seus trabalhos em um prisma desse conceito. Smith (1983) considerava o salário com oscilações características a uma mercadoria exposta à lei da oferta e da procura, e a quantidade de riqueza da economia como fator de regulação do valor do trabalho. Ricardo (1983) acreditava que o valor do salário seria dependente da oferta da mão-de-obra e dos custos de produção do trabalho, compostos por uma remuneração mínima para a sobrevivência.

Essa teoria foi combatida por Marx (1983), que acreditava no valor do salário correspondente ao mínimo necessário para subsistência, mas que sua regulação é dada pela existência de um “exército de reserva”, que exerce influência depressiva sobre o preço do trabalho. Mill (1988 apud ALVAREZ, 1996) acreditava que a distribuição salarial não estava sujeita às leis naturais que conduziam a classe trabalhadora a uma pobreza inescapável, mas, sim, vinculadas a uma possível intervenção humana que alteraria os níveis salariais, especialmente pela elevação educacional.

Ricardo (1983) propõe a seguinte diferença entre os tipos de salário; para ele, quando pago em dinheiro, o salário pode ser analisado quanto:

- Salário Nominal: expressa a quantia recebida pelo trabalhador em pagamento do trabalho;
- Salário Real: expressa o quanto se pode adquirir com o valor do pagamento.

Podem-se levantar, também, diferenças quanto à composição do valor do salário.

- Salário direto ou salário renda: é o valor pago pela participação do indivíduo no processo de produção do bem ou serviço;
- Salário indireto: tem a finalidade de complementar a renda direta salarial. É o que hoje se chama de benefício nas organizações: ajuda com transporte, alimentação, seguro, etc.

Ao salário direto e indireto, nos últimos anos, conforme já estudado anteriormente, acrescentou-se um tipo de salário, o salário flexível. Portanto, neste trabalho, renda do trabalhador é formada do salário direto, salário indireto e salário flexível.

### **2.4.3 Distribuição da renda**

Segundo Gastaldi (1990, p.324), distribuição da renda “diz respeito ao montante da renda destinado aos capitais dos cooperadores de produção”, ou seja, ao valor que cada grupo recebe no final do processo produtivo, dependendo do fator que foi disponibilizado: a terra, capital, trabalho ou direção.

A distribuição funcional se refere ao estudo do montante da renda destinado a cada fator de produção (terra, trabalho, capital e juros), independente de quem os receba. Já o estudo da distribuição pessoal analisa como a renda é dividida entre as pessoas que compõem uma comunidade, segundo Gastaldi (1990). A diferença entre elas está no foco da análise: no primeiro, o foco é o fator utilizado; no segundo, o foco está na distribuição em relação aos atores sociais envolvidos (trabalhador, donos de capital, etc.).

Os estudos sobre a distribuição da renda recebem uma grande atenção, já que são tema de estudo, representando um dos principais problemas sociais das economias mundiais, e, no Brasil, não é diferente. Já não é nova a informação de que esse é um dos grandes problemas sociais enfrentados pelo País (DUPAS, 1999).

Segundo Dupas (1999), a busca pela fragmentação das cadeias produtivas de empresas transnacionais, aliada à busca de mercados regulamentadores mais flexível, faz com que empresas transnacionais transfiram partes da cadeia que necessitam de trabalho intensivo e não qualificado para as economias periféricas. De acordo com DUPAS (1999), a

precarização do trabalho está ligada também não só a termos referentes à contratação, à relação, à degradação salarial.

Uma tendência dessa reestruturação é a diminuição de empregos formais diretos por cada dólar investido. Dependendo da rede da cadeia produtiva há um maior ou menor aumento de relações baseadas em baixos salários e trabalho informal. Esses fatores levaram a uma nova constituição da Divisão Internacional do Trabalho.

Ao mesmo tempo em que a nova Divisão Internacional do Trabalho impõe limites à dinâmica dos bons empregos, aos países pobres, ocorre, paralelamente, a elevação no grau de desigualdade na distribuição da renda entre as populações dos distintos grupos de países. No centro capitalista, a diferença entre a renda dos 10% mais ricos em relação à renda dos 20% mais pobres era menos de 4 vezes nos anos 90, enquanto nos países periféricos foi de quase seis vezes [...] (POCHMANN, 2001, p.35).

Pochman (2001) apresenta dois indicadores para demonstrar os primeiros resultados da nova Divisão do Trabalho para o Brasil: a renda per capita e as mudanças ocorridas nas características dos postos de trabalho. Segundo o autor, entre 1970 e 1980, a renda per capita brasileira sofreu um aumento, e representava 36,01% da renda per capita do centro capitalista, enquanto nos anos subsequentes esse valor era de apenas 27%, representando uma retração. Ao mesmo tempo, o autor afirma que os postos de trabalho qualificados regrediram em 12,3%, enquanto as ocupações não-qualificadas cresceram 14,2%. Pode-se concluir que houve uma redução na renda per capita, aliada a um aumento da geração de empregos não-qualificados, demonstrando uma relação direta entre qualificação e renda salarial do trabalhador.

Os três tópicos apresentados – cadeia produtiva, relação de trabalho e a distribuição da renda salarial – são os temas principais deste trabalho. Neste tópico do trabalho, o esforço concentrou-se em apresentar tópicos da literatura que demonstrassem a relação entre o posicionamento das empresas, suas características produtivas com as mudanças nas relações de trabalho e com a distribuição da renda salarial, bem como a ligação desta com a qualificação do trabalhador.

No próximo tópico, relata-se a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo especifica toda a metodologia científica utilizada para que possa ser executada uma coleta fidedigna de dados. A procura de uma metodologia adequada é parte fundamental, já que, por meio dela, têm-se todos os dados requeridos para elaboração de um trabalho acadêmico.

Neste capítulo, os pontos esclarecidos serão: a especificação do problema, apresentação das variáveis, definição constitutiva e operacional e delineamento da pesquisa e limitações da pesquisa.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com os temas propostos para estudo identificados no capítulo anterior deste trabalho, a pergunta de pesquisa é:

**Como o posicionamento das organizações na cadeia produtiva têxtil de Goioerê e na cadeia produtiva automobilística de Curitiba afeta as relações de trabalho e a distribuição da renda dos seus trabalhadores operacionais?**

##### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

A partir da elaboração dos objetivos gerais e específicos deste trabalho, elaboraram-se as seguintes perguntas de pesquisa:

Quais são as características das cadeias produtivas têxtil de Goioerê e automobilística de

Curitiba?

Qual o posicionamento de cada organização nas cadeias produtivas têxtil e automobilística?

Quais as características das relações de trabalho (tipo de contratação, organização das tarefas, qualificação exigida, jornada de trabalho e composição salarial) de cada organização nas produtivas têxtil e automobilística?

Quais as prováveis relações entre o posicionamento das organizações nas cadeias produtivas têxtil e automobilística e as relações de trabalho do nível operacional?

Qual a distribuição da renda salarial pessoal do nível operacional ao longo das cadeias produtivas têxtil e automobilística?

Quais as prováveis relações entre a qualificação exigida para os cargos operacionais e a distribuição da renda salarial do nível operacional nos diferentes elos dessas cadeias produtivas?

### 3.2 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Serão consideradas três variáveis: a primeira é a variável independente (VI) - o posicionamento na cadeia produtiva, que, segundo Seltiz (2001), é a causa da variável dependente, ou seja, está sempre condicionada às características daquela. A segunda é variável interveniente (VT) – as relações de trabalho, e a terceira uma variável dependente (VD) – a distribuição da renda salarial. Vale lembrar que a variável interveniente, é influenciada pela variável independente e também modifica a formação da variável dependente.

Neste estudo, será considerado variável independente o posicionamento das organizações dentro de uma cadeia. Nesse sentido, entre outras, as características desse

posicionamento são fatores de causalidade para as características das relações de trabalho (jornada de trabalho, formação salarial, organização das tarefas, qualificação do trabalhador e tipos de contrato de trabalho). Por sua vez, as características da relação de trabalho ( com foco na qualificação do trabalho em específico) é a variável interveniente e, portanto, influenciadora da distribuição da renda salarial, junto com o posicionamento das organizações na cadeia. Segue apresentação das variáveis na figura 7.

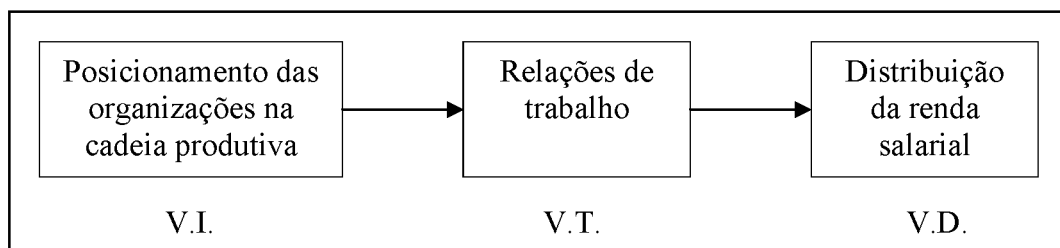


Figura 7 – Apresentação das variáveis estudadas  
Fontes: primárias

### 3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

#### 3.3.1 Posicionamento da organização na cadeia produtiva

DC: Posicionamento na cadeia produtiva diz respeito ao elo específico em que uma empresa está localizada em uma determinada cadeia produtiva.

DO: será feita por meio de análise documental e análise de dados primários de cada cadeia produtiva em exame para delimitação e descrição de suas características. Serão analisados tanto o posicionamento, conforme o sequenciamento das atividades dentro da cadeia, quanto o posicionamento em relação às forças produtivas.

### **3.3.2 Relações de trabalho**

DC: são padrões técnicos, econômicos, jurídicos, ideológicos e culturais de relacionamento entre empregado e empregador que influenciam as relações técnicas e sociais de produção, as relações administrativas e as políticas da organização (SOARES, 2004; FARIA, 2004a).

DO: será feita por meio de entrevista com roteiro semi-estruturado com gerentes dos setores de produção ou recursos humanos das organizações estudadas nas cadeias produtivas têxtil e automobilística. Serão consideradas as seguintes categorias: tipo de contratação, qualificação, formação salarial, organização do trabalho (ou tarefas) e jornada de trabalho relacionadas. Essas categorias foram escolhidas por serem consideradas de maior importância nas mudanças das relações de trabalho apresentadas pelo autor na base teórica.

### **3.3.3 Distribuição da renda salarial ao longo da cadeia produtiva**

DC: diz respeito à forma (valores) como o montante da renda destinado à remuneração do trabalho (salário) é distribuído ao longo dos segmentos da cadeia produtiva.

DO: será feita análise por meio dos dados obtidos em entrevista com roteiro semi-estruturado em relação à média do montante de renda salarial pago aos trabalhadores operacionais em cada elo da cadeia produtiva. A distribuição da renda salarial será formada pela média do salário pago ao trabalhador operacional em cada elo da cadeia produtiva.



### **3.3.4 Cadeia produtiva**

DC: “Uma rede que engloba todas as empresas que participam das etapas de formação e comercialização de determinados produtos ou serviços, que será entregue a um cliente final” (SCAVARDA; HAMACHER, 2001, p.202).

DO: será caracterizada pela análise de dados primários (entrevista semi-estruturada). Serão utilizados dados de periódicos, revistas ou órgãos especializados que caracterizem a cadeia quanto o produto final comercializado, características da empresa líder, características da relação com o fornecedor, presença ou não de subcontratação.

### **3.3.5 Posicionamento em relação à atividade produtiva**

DC: é a posição em que uma determinada organização se encontra dentro da sequência de atividades produtivas de uma cadeia de produção.

DO: será analisado por meio das entrevistas semi-estruturadas e dados secundários coletados. Na formação dos elos, procura-se trabalhar com atividades mais abrangentes, identificando quatro blocos de características principais seqüenciados: extração de matéria prima, fornecedor de insumos, produção do produto final, distribuição do produto.

### **3.3.6 Posicionamento em relação à força produtiva de uma cadeia produtiva**

DC: é a posição em que uma empresa se encontra em relação ao centro produtivo de uma cadeia, que operam como centros tecnológicos, informacionais e gerenciais (FARIA, 2004a).

DO: os dados serão analisados por meio das entrevistas e dados secundários coletados. Será utilizado o modelo proposto por Faria (2004a), em que o setor é dividido em Núcleo de Desenvolvimento das Forças Produtivas, Periferia Estável, Periferia Vulnerável e Atividades Excluídas.

### **3.3.7 Jornada de trabalho**

DC: a jornada de trabalho está ligada à duração do trabalho, à delimitação do tempo de prestação de um trabalho. (GASPARINI, 1996).

DO: este dado será analisado por meio dos dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas com os gerentes das organizações pertencentes à cadeia produtiva. Serão avaliados o tempo de duração da jornada (valores iguais ou diferentes de 44 horas) e a presença de horários flexíveis (tempo parcial, trabalhos noturnos, em feriados, e horários alternados).

### **3.3.8 Tipo de contratação**

DC: está relacionado às características do acordo que estabelece o vínculo empregatício, ou seja, o contrato de trabalho (BRASIL, 2003), podendo ser tácito ou expresso, verbal ou escrito, determinado ou indeterminado.

DO: este dado será analisado por meio dos dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas com os gerentes das organizações pertencentes à cadeia produtiva. As características avaliadas serão os contratos por tempo determinado e por tempo indeterminado.

### **3.3.9 Organização do trabalho**

DC: Forma peculiar pela qual se organiza o trabalho (FARIA, 2004a).

DO: este dado será analisado por meio dos dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas com os gerentes das organizações pertencentes à cadeia produtiva. Neste trabalho, a organização do trabalho será analisada em relação à autonomia do trabalhador, organização de trabalho em grupo ou individual e à presença de funcionários multifuncionais.

### **3.3.10 Composição salarial**

DC: são elementos que compõe a renda salarial do empregado.

DO: este dado será analisado por meio dos dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas com os gerentes das organizações pertencentes à cadeia produtiva. Serão considerados para análise de composição do salário: o salário direto, indireto e a presença de parcela flexível.

### **3.3.11 Qualificação do empregado**

DC: diz respeito ao nível de complexidade das qualidades e habilidades exigidas para a execução de uma tarefa.

DO: este dado será analisado por meio dos dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas com os gerentes das organizações pertencentes à cadeia produtiva. Para este trabalho, a qualificação do trabalho será analisada em relação à experiência anterior necessária, grau de escolaridade e treinamento.

### **3.3.12 Remuneração salarial do empregado**

DC: compensação em dinheiro ou espécie paga a um empregado por uma organização como retorno a um trabalho executado, ou seja, o salário (Organização das Nações..., 1993).

DO: este dado será analisado por meio dos dados coletados nas entrevistas com os gerentes das organizações pertencentes à cadeia produtiva e será utilizado para compor a distribuição da renda salarial em diferentes elos da cadeia produtiva. A remuneração salarial do empregado operacional em cada elo da cadeia produtiva será feita pela média salarial paga a essa categoria.

## **3.4 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

### **3.4.1 Delineamento da pesquisa**

O objetivo deste trabalho é uma descrição das relações de trabalho e a exploração das possíveis relações entre o posicionamento das empresas, as relações de trabalho e distribuição da renda salarial no nível operacional dentro nas duas cadeias produtivas (têxtil de Goioerê e automobilística de Curitiba), caracterizando o estudo como descritivo-exploratório. Por analisar duas cadeias produtivas (CADEIA A e CADEIA B), a pesquisa tem como delineamento um estudo múltiplo de casos, nos moldes propostos por Yin (2001), caracterizando o estudo de caso como estudos em que resultados não são generalizáveis estatisticamente, pois o que se analisa é característico apenas do caso estudado (RIZZINI, 1999).

O corte da pesquisa será transversal, pois as características analisadas são características presentes atualmente nas cadeias produtivas. O nível de análise é organizacional e a unidade de análise será a Cadeia Produtiva Têxtil de Goioerê e a Cadeia Automobilística de Curitiba.

O estudo é qualitativo por ser fundamentalmente formado pela interpretação dos dados coletados pelo entrevistador, e por ser conduzido a partir do ambiente natural de onde o fenômeno, processo ou característica acontece. Outra característica é a redefinição de categorias e características a serem estudadas em razão do caráter emergente do fenômeno estudado (CRESWELL, 2003).

### **3.4.2 Fonte de dados**

#### **3.4.2.1 Dados primários**

Foram utilizados dados primários de entrevistas com gerentes de recursos humanos e produção para coleta de dados relacionados à caracterização das relações de trabalho e remuneração salarial dos empregados operacionais das cadeias produtivas estudadas.

#### **3.4.2.2 Dados secundários**

Foram utilizados dados secundários de órgãos especializados (ex: Instituto Paranaense de Desenvolvimento - IPARDES, Secretaria de Indústria e Comércio do Paraná), sindicatos, jornais, revistas para a formulação das características das cadeias produtivas a serem estudadas. Também serão analisados dados fornecidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2003) referentes à Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, referente ao

período de 2003, para coleta de dados referentes à renda de trabalhadores da montadora e comparação com valores pagos pelas empresas estudadas das cadeias produtivas. Vale ressaltar que a opção da utilização de dados da RAIS para levantamento da média da renda salarial dos trabalhadores da montadora da cadeia automobilística de Curitiba foi ocasionada pelo não fornecimento dos dados por parte da montadora.

### 3.4.3 População e amostra

A população do estudo foram todas as empresas participantes das cadeias produtiva têxtil de Goioerê e Automobilística de Curitiba. Para este estudo, foram selecionadas algumas empresas de diferentes elos das cadeias produtivas por conveniência de acesso, ou seja, de forma não-aleatória.

Para as entrevistas, foram escolhidos gerentes ou diretores vinculados à área de recursos humanos ou produção de cada organização. Segue tabela com cargo e número de entrevistas executadas com cada entrevistado.

<b>Organização Estudada</b>	<b>Cargo do funcionário entrevistado</b>
Caso 1 – Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Goioerê.	Presidente
Caso 2 – fiação	Gerente de Recursos Humanos
	Gerente de Produção
Caso 3 - tinturaria	Diretor de Produção/Recursos Humanos
Caso 4 - tecelagem	Diretor de Produção/Recursos Humanos
Caso 5 - tecelagem	Diretor de Produção/Recursos Humanos
Caso 6 - confecção	Diretor de Produção/Recursos Humanos
Caso 7 - confecção	Diretor de Produção/Recursos Humanos
Caso 8 - confecção	Diretor de Produção/Recursos Humanos
Caso 9 - confecção	Diretor de Produção/Recursos Humanos
Caso 10 - confecção	Diretor de Produção/Recursos Humanos

Quadro 1 –Cargos dos entrevistados da Cadeia Produtiva Têxtil de Goioerê.

Fonte: primárias

O quadro acima é referente à Cadeia Produtiva Têxtil de Goioerê e retrata o cargo dos funcionários entrevistados e o número de entrevistas realizadas com cada participante.

No caso 2, pode-se entrevistar tanto o gerente de recursos humanos quanto o gerente de produção, pois a organização possuía estes dois cargos em sua hierarquia. Do caso 3 ao caso 10 as entrevistas foram realizadas com os proprietários/administradores das organizações, que acumulavam funções de produção e de gerenciamento de recursos humanos.

Segue quadro com denominação de cargos dos entrevistados para a Cadeia Automobilística de Curitiba.

<b>Organização Estudada</b>	<b>Cargo do funcionário entrevistado</b>
Caso 1 – fornecedor de peças	Gerente de Recursos Humanos
	Diretor de Produção
Caso 2 – montadora	Gerente de Recursos Humanos
	Diretor de Produção
Caso 3 - concessionária	Gerente Geral (Recursos Humanos/Administrativo)

Quadro 2 –Cargos dos entrevistados da Cadeia Produtiva Automobilística de Curitiba  
Fonte: primárias

No caso 1 e 2, pode-se entrevistar tanto cargos gerenciais de recursos humanos quanto produção, pois a organização possuía estes dois cargos em sua hierarquia. No caso 3, as entrevistas foram realizadas com o administrador geral da concessionária em Curitiba, que acumulava funções de gerenciamento de recursos humanos e processos administrativos.

#### **3.4.4 Coleta de dados**

Para as características das cadeias produtivas e posicionamento das organizações nestas, os dados foram coletados por meio de dados secundários de jornais, revistas, sindicatos, Secretarias de Indústria e Comércio e associação de indústrias ligadas ao setor têxtil e automobilístico.

Para análise das características das relações de trabalho, a coleta foi feita pelas entrevistas individuais e semi-estruturadas com gerentes de Recursos Humanos e Produção das organizações estudadas. Portanto, as entrevistas foram executadas por meio de um roteiro que possuirá um número de perguntas reduzidos, de acordo com as categorias de análise pré-definidas, ficando flexível à formulação de perguntas adicionais (RIZZINI, 1999). O questionário aplicado nas organizações se encontra no anexo deste trabalho.

Para a distribuição da renda salarial, os dados foram coletados pelo levantamento da remuneração salarial média em cada empresa estudada nas cadeias produtivas por meio de entrevistas semi-estruturadas com gerente de Recursos Humanos ou Administrativo. Dessa forma foi formulada a distribuição da renda salarial ao longo da cadeia com os dados coletados na entrevista. Para a cadeia produtiva automobilística de Curitiba, o dado da remuneração salarial média para o elo de montadoras de automóveis foi obtido por meio da base de dados da Relação Anual de Informações Sociais (Ministério do Trabalho..., 2003).



### 3.4.5 Análise dos dados

As análises dos dados foram feitas de maneira qualitativa, ou seja, visando a generalizações teóricas (analíticas) e não a generalizações estatísticas – de frequência, considerada, assim, uma análise qualitativa (YIN, 2001).

As entrevistas (dados primários) foram analisadas por meio da definição de categorias de análise demonstradas a seguir no quadro 1. Com elas, pretende-se identificar passagens das entrevistas que sejam condizentes com as características levantadas na base teórico-empírica.

Categorias	Subcategorias
Organizações do Trabalho	Tarefa fixa ou variável Trabalho individual ou em Grupo Autonomia para tomada de decisão
Qualificação	Exigência de experiência anterior Exigência de Grau de Escolaridade Treinamento
Jornada de Trabalho	Horas semanais Presença de Horários Atípicos
Contrato de Trabalho	Tipo de Contratação
Composição Salarial	Presença de Pagamento Flexível

Quadro 3 – Categorias de análise dos dados sobre relação de trabalho obtidos nas entrevistas  
Fonte: primárias

Os dados secundários seguiram a mesma lógica das análises dos dados primários coletados com as entrevistas, e serviram tanto para a caracterização da cadeia produtiva quanto para levantamento de dados sobre a remuneração salarial. Esses dados também seguiram a lógica de generalizações analíticas e não estatísticas.

### 3.4.6 Caracterização da Indústria Automotiva e da Indústria Têxtil no Brasil

É necessário realizar a caracterização dos setores em que estão localizadas as cadeias produtivas que serão estudadas nesta dissertação. Segundo relatório do Ministério do Desenvolvimento, referente ao setor automotivo (2004a), o setor automotivo é considerado importante por suas mudanças tecnológicas, que influenciam vários segmentos: desde fornecedores de peças a fornecedores de insumos.

O setor automobilístico representava 11% do PIB nacional em 2001, e sua criação de empregos diretos é praticamente nula. Em relação ao mercado externo, o relatório cita que esse setor é importante para aumento das exportações, já que o Brasil hoje possui tecnologia que pode competir com outros países (Ministério do Desenvolvimento..., 2004a).

Segundo Pesquisa Industrial de 2002, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2002), nesse mesmo ano, o setor de montagem de automóveis gerou 270 mil empregos, enquanto o setor de comércio e reparação de automóveis empregou 729 mil empregos, o que, juntos, representam quase um milhão de empregos.

Segundo relatório da Financiadora de Estudos e Pesquisas (FINEP, 2004), o Brasil possui nove montadoras de automóveis, todas filiais de multinacionais, que se instalaram no Brasil por três condições: abertura de mercado, previsão de crescimento e políticas públicas que favorecem sua instalação. Quatro destas (General Motors, Volkswagen, Ford e Fiat) instalaram-se no Brasil há várias décadas, enquanto outras cinco (Renault, PSA Peugeot Citroën, Toyota, Honda e Daimler Chrysler) encontram-se no País há menos tempo.

Em relação à produção mundial, o Brasil representa 2,9% do mercado (1.723.505 unidades), valor pequeno se comparado ao dos Estados Unidos, que é de 20% (FINEP, 2004). Mesmo assim, o País ocupa a 12ª posição em exportação de veículos. O relatório ainda cita que as montadoras operam com 60% de sua capacidade de produção (FINEP, 2004).

Já o setor têxtil, fatura 54 bilhões/ano e gera 1,24 milhão de empregos diretos. É composto por quatro segmentos: de fibras e filamentos, têxtil e de confecções (Ministério do Desenvolvimento..., 2004b). O segmento de fibras e fios é caracterizado pela intensa utilização de matéria-prima e grande necessidade de atualizações tecnológicas, necessárias pela grande competitividade dos países asiáticos. Esse segmento produz tanto fibras sintéticas quanto naturais (algodão) para os segmentos de fiação, tecelagem, malharias e confecções. Em relação às tecelagens, na década de 1990 houve uma grande reestruturação do setor causada pela abertura de mercado e pela falta de competitividade perante os países asiáticos (Ministério do Desenvolvimento..., 2004b).

No segmento de confecção, o destaque recai sobre peças de maior valor agregado e diferenciação. Em razão da diminuição da renda e nível de desemprego, houve uma queda nas vendas de 2003 em 3,1% em relação ao ano anterior. Destaca-se, também, a grande informalidade das organizações de confecção e forte concorrência de produtos importados. Há, também, um grande deslocamento de empresas para o nordeste como consequência do baixo custo de mão-de-obra (Ministério do Desenvolvimento..., 2004b).

Este trabalho se propõe a realizar uma análise da posição das empresas em uma cadeia produtiva do setor têxtil, localizada em Goioerê (interior do Estado do Paraná), e uma do setor automobilístico, localizada na região metropolitana de Curitiba, e as diferenças das relações de trabalho no nível operacional e da renda salarial de trabalhadores operacionais nos diferentes elos destas cadeias.

### **3.4.7 Limitações da pesquisa**

Assim como outros trabalhos acadêmicos, esta dissertação encontrou alguns obstáculos e limites apresentados a seguir:

Como se trata de uma pesquisa exploratória de vários temas – características das cadeias produtivas, mudanças nas relações de trabalho e a remuneração salarial – houve um limite daquilo que se considerou importante acrescentar na base teórica, ficando esta restrita ao que propôs o trabalho;

Em relação à cadeia produtiva, limitou-se ao conceito de cadeia e suas características atuais. Já sobre relação de trabalho, os pontos apresentados foram os conceitos e os principais tópicos de mudanças citados nos trabalhos acadêmicos e obras do gênero. Sobre remuneração salarial, limitou-se aos conceitos de salário e o ponto que se pretende verificar na análise: a sua relação com a qualificação do trabalhador;

Na cadeia produtiva têxtil de Goioerê, foi encontrado grande dificuldade de acesso às entrevistas com produtores de algodão no primeiro elo da cadeia produtiva (a extração do algodão) e, portanto, a entrevista foi realizada com o presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Goioerê, que também é um pequeno produtor rural da região. Considera-se de extrema importância para o trabalho as diferenças entre esse elo e os elos industriais subsequentes;

Na cadeia produtiva têxtil de Goioerê, as empresas foram escolhidas a partir de uma lista fornecida pela Secretaria de Indústria e Comércio de Goioerê. Aquelas que concordaram em ceder as entrevistas são as que compõem esta pesquisa, sem preocupação em relacionamento com a empresa foco ou líder;

Já na cadeia produtiva automobilística de Curitiba, a escolha das empresas participantes partiu da escolha da empresa foco, ficando as outras empresas condicionadas à participação do estudo de acordo com o relacionamento com a empresa líder;

Na cadeia automobilística, para as maiores empresas (em número de funcionários), foram feitas duas entrevistas: uma com o gerente de recursos humanos e outra com o gerente

de produção para possibilitar um maior entendimento das características estudadas, pois ocorre uma maior divisão de tarefas entre eles;

Na cadeia automobilística, para as empresas menores foi feita apenas uma entrevista: ou com o gerente de recursos humanos, ou com o gerente de produção, ou com o proprietário ou diretor geral da empresa. Enfim, nos dois casos (tanto das empresas grandes quanto das pequenas), as entrevistas foram feitas com cargos de gerência ou diretoria;

Na entrevista com a empresa líder da cadeia automobilística, não foram fornecidos dados referentes à remuneração média destinada a um empregado operacional. Portanto, a busca pelo valor desse elo foi feita por meio de dados secundários (banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS de 2003);

Todos os dados sobre relações de trabalho e remuneração salarial foram analisados em relação ao nível operacional das organizações.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL DE GOIOERÊ

#### 4.1.1 Caracterização da cadeia produtiva

A cadeia produtiva têxtil de Goioerê tem os seguintes elos de posicionamento das atividades, segundo os modelos propostos por Wood Jr. e Zuffo (1998) e Galbraight (2001):

- Primeiro elo: fornecimento da matéria-prima.
- Segundo elo: produtores de insumo, como, fios, tecido para confecção, produtos para acabamento, serviços de tinturaria.
- Terceiro elo: produção do produto final, como, vestuário, barbante, tecido, revestimentos.
- Quarto elo: distribuição em atacado.
- Quinto elo: distribuição no varejo: pequenas lojas, sacoleiros.

A figura abaixo representa a sequência das atividades produtivas:

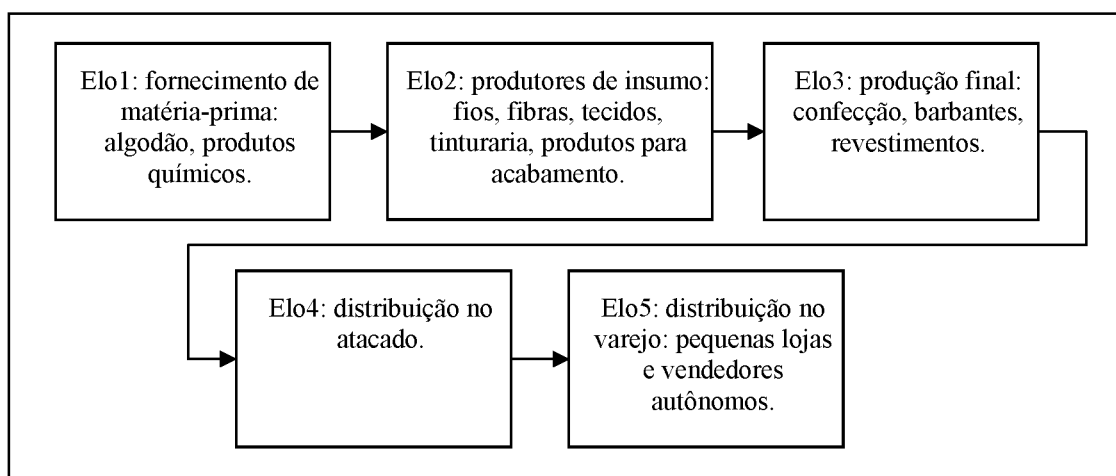


Figura 8 – Sequência de elos da cadeia produtiva têxtil de Goioerê.

Fonte: primária

O foco do trabalho estará concentrado nos segundo e terceiro elo da cadeia. Somando-se a esses dois, o estudo desenvolve-se em menor escala no primeiro elo.

Desses três elos, surge a distribuição do posicionamento das atividades produtivas (Wood Jr. e Zuffo, 1998) a seguir demonstradas, junto com o número de funcionários de cada empresa.

O primeiro caso é formado por produtores de algodão e estão localizados no primeiro elo da cadeia, de extração da matéria-prima. O segundo elo, de fornecedores de insumo, será formado por quatro empresas. A primeira delas (CASO2) é uma fiação, com 500 funcionários. A segunda (CASO3) é uma tinturaria, com 60 funcionários. A terceira (CASO4), uma tecelagem, com 8 funcionários e a quarta (CASO5), uma tecelagem, com 21 funcionários.

O terceiro elo será formado por cinco empresas: confecções com 60 (CASO6), 10 (CASO7), 10 (CASO8), 30 (CASO9) e 30 (CASO10) funcionários, respectivamente. Segue uma figura para melhor representação do posicionamento das empresas dentro da cadeia.

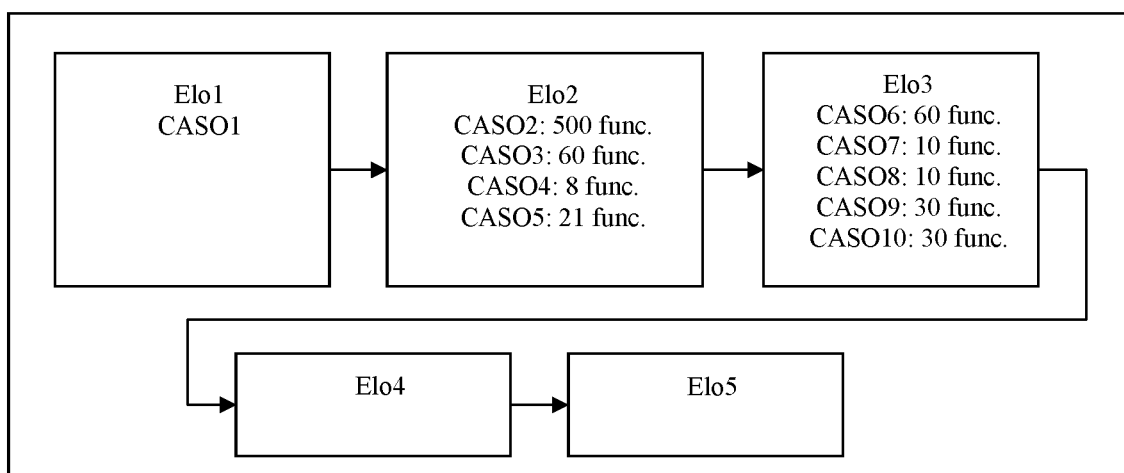


Figura 9 – Posicionamento dos casos estudados na cadeia produtiva têxtil de Goioerê  
Fonte: primária

Pode-se descrever, de acordo com o modelo de Faria (2004a), que, em relação à força produtiva do setor, essas organizações estão localizadas na periferia estável e na periferia vulnerável por não fazerem parte de redes, bem como não são centros de avanços tecnológicos. Com exceção dos CASO2 e CASO3, que são organizações mais industrializadas, as demais organizações possuem maquinário semi-industrial, no caso das confecções, ou equipamentos que já sofreram um certo avanço de tecnologia, no caso, as tecelagens.

Outra característica das periferias, referida por Faria (2004a), é a dependência das empresas de ponta. Todos os entrevistados do elo de produção final da cadeia, ou seja, as confecções, citaram que dependem do que é lançado nos grandes centros de produção para criarem suas coleções.

Também há a utilização de trabalho doméstico ou de pequenos grupos de costureiras, as chamadas facções, que realizam serviços esporádicos para essas empresas:

Se você colocar aqui dentro, você tem que contratar funcionários, férias, 13°. Então você, em casa, o pessoal que pega o pai, a mãe, a filha, hora vaga, de noite. Aqui paga por peça, daí (CASO9).

Em relação às facções, é mencionado o baixo conteúdo tecnológico e pouca especialização dessas organizações formais ou informais, característicos da periferia (FARIA, 2004).

Quando você terceiriza, tem muitas peças de devolução, isso, aquilo. Sem contar que você não pode fazer compromisso, assim, preciso entregar x de peças. Como a gente tem uma variedade de cores, isso acaba atrapalhando a produção (CASO9).

O que acontece é que muitas vezes a gente manda pra fora também. Quando tá apurado principalmente camisetas promocional por causa de termos de qualidade. Como que é simples a gente manda pra fora (CASO6).

[...] muitas vezes não têm qualificação, máquinas especializadas [...] (CASO6).

Em relação às características de subcontratação proposta por Pochamn (2001), as organizações se utilizam da subcontratação secundária, ou seja, para a confecção de peças,



partes do produto que agregam baixo valor agregado. No CASO5, o entrevistado afirma que terceiriza funções consideradas secundárias, como as de acabamento (lavanderia, serigrafia).

No CASO8, quase toda a montagem da peça é terceirizada para que haja mais tempo de executar o que, para ele, é a função de maior valor agregado, a venda.

A terceirização sobra mais tempo para você cuidar da área mais importante: as vendas, a entrega pontual, a pós-vendas, a criação, a compra da matéria-prima (CASO8).

Há casos em que empresas ainda temem a terceirização por causa da falta de qualificação (NETO, 1995), de acordo com trecho a seguir:

Quando você terceiriza, sua qualidade perde. Então eu prefiro pagar mais na fábrica porque você sabe o que tá vendendo. Nós não temos problemas de defeitos, de peça mal-feita, entendeu? Não existe esse problema (CASO9).

A vantagem principal vista pelos entrevistados na subcontratação é a redução de custos (DUPAS, 1999), que muitas vezes afetam as condições trabalhistas (CATTANI, 1996).

Devido à questão da facilidade de controle, devido o custo [...] Porque se você montar uma empresa, você vai ter um custo de máquina, custo do barracão, custo de máquina e conseqüentemente o seu custo fixo vai aumentar, seu custo de produção vai aumentar porque contratar o funcionário nesse setor da produção, ele vai te dar menos rentabilidade, vai ser menos produtivo do que aquilo que você consegue com a terceirização do serviço (CASO7).

Se você colocar aqui dentro, você tem que contratar funcionários, férias, 13º (CASO9).

Com referência ao relacionamento com fornecedores e clientes (DESS, 1995), pode-se caracterizar a cadeia como inserida em uma estrutura virtual, pois as ligações com parceiros são esporádicas, apenas visando à troca comercial, alguma troca de informação, novas tecnologias, porém sem vínculos constantes que tragam benefícios a longo prazo.

#### **4.1.2 Características das relações de trabalho nas empresas estudadas da cadeia**

Neste ponto, relatam-se algumas características das relações de trabalho, de acordo com

as categorias e subcategorias descritas na metodologia deste trabalho, enfocando para os novos formatos utilizados nas organizações. O anexo B apresenta o quadro 2 com o resumo das características encontradas nos casos pesquisados.

#### 4.1.2.1 Organização do trabalho

Em relação à individualidade da execução de tarefas (CORIAT, 1994), dos 10 casos estudados, 8 deles adotam esse modelo, característico do taylorismo-fordismo (CORIAT, 1994). A execução de funções isoladas umas das outras é, segundo Coriat (1994), facilitadora do controle da produtividade individual, que analisa o desempenho de cada empregado pela produtividade que este mesmo consegue obter na sua função específica, observados nos casos 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9 e 10. Os trabalhadores desses casos são avaliados conforme produtividade individual.

Você analisa assim, de uma forma [...] tem funcionário que rende mais que o outro. Quando a gente dá um aumento para aquele lá, você vê a produção que ele dá mais, o que ele rende para a empresa, então é baseado em cima disso aí. Em cima da produção, se ele é rápido, se ele é ágil (CASO9).

Normalmente aquelas que tão sempre ali, prestativas, nunca falam não [...] (batendo na mesa) ‘ó, eu quero que saia isso hoje e sai, dão conta do recado’, entendeu? Porque como não é por produção, então muitas vezes a gente precisa, por exemplo, de um pedido de tantas peças, a gente ‘olha, tem que sair hoje, essa entrega é para amanhã’. Então a gente vê mais ou menos as mais ágeis, as mais dedicadas, as mais interessadas (CASO10).

Na citação acima, observa-se a importância dada ao cumprimento de tempos específicos, à agilidade individual de cada empregado para análise de desempenho, que é característico do modelo taylorista, conforme citado por Taylor (1971) para descrição da importância dos estudos de tempos e movimentos para a produtividade de uma organização.

Outros casos apresentam também, como consequência do trabalho individual, a análise do desempenho de cada funcionário isolado, sem considerar desempenhos de grupos de

trabalho (OHNO, 1997):

Leva em consideração a atividade dele, a competência dele, a dedicação, a colaboração, o desenvolvimento dentro da empresa [...] individual a gente usa esses critério (CASO5).

Aquele que errou no seu setor que vai responder por um erro na produção. Aquilo que eu costumo dizer 'uma engrenagem que quebra, abala todas as outras engrenagens'. Então, cada setor tem a sua engrenagem. Então se um falhar, se um errar na produção, se um desses elementos cometer um erro, vai comprometer todo a produção daquela referência. Então aquela pessoa tem que responder pelos seus erros, pelo prejuízo e assim por diante (CASO7).

Cada tecelão, as peças levam o nome dele, o número dele para a gente identificar quem é que tava operando o maquinário (CASO4).

Somente dois casos (CASO3, tinturaria e CASO6, confecção) executam suas tarefas em grupos de trabalho. Essa é uma das características de mudanças das relações de trabalho, citadas por Pochman (2001), avaliando o desempenho das células, conforme apresentado por Ohno (1997), e não do trabalho específico de cada trabalhador, como se fazia no modelo taylorista-fordista. O entrevistado do CASO3 menciona que, diariamente, os grupos possuem metas de retrabalho a serem cumpridas em conjunto. Sobre a avaliação do desempenho grupal, o entrevistado do CASO6 diz:

[...] agora é uma equipe: não é que eu tenho que fazer só isso [...] Eu tenho que entregar aquela produção o mais rápido possível, então eu vou ajudar a equipe [...] a pessoa sabe fazer todinha a peça... muito mais produção e mais comprometimento das costureiras. Antes eu fazia a manga... acabei a manga, a pessoa da frente que fazia a barra da blusa, com um monte de mercadoria, que se dane, é a sua parte. Agora é 'A nossa equipe tem que dar conta'. Eu cobro a equipe e não mais a costureira. Eu trato como equipe 1, equipe 2, equipe 3 (CASO6).

Ao contrário das organizações de características taylorista-fordista, que medem o desempenho individual dos funcionários, o foco, nessa organização, é o trabalho final desempenhado pela equipe e não somente o trabalho de um funcionário.

Para a subcategoria que trata da flexibilidade da execução de tarefas como fator de mudança das relações de trabalho, do modelo taylorista-fordista para o modelo flexível, tratados por Pochmann (2001), há empresas que adotam a fixação das tarefas e outras que partem para a polivalência das atividades.

Nas empresas que adotam a fixação de tarefas, as atividades desempenhadas são

parceladas, cada funcionário executando funções fixas, sem revezamento de tarefas, características desenvolvidas por Ford (1964).

A preocupação com o aperfeiçoamento trazido pela execução de atividades fixas, executadas por meio de movimentos constantes e freqüentes de Ford (1964), é caracterizada no trecho abaixo:

Então daí não existe assim ‘hoje, você vai pregar bolso, amanhã manga’. Não tem isso daí. Ela entra e o trabalho dela é pregar bolso? Ela vai só pregar bolso. Porque é assim: cada vez que você faz um serviço várias vezes, você vai pegando rapidez, prega perfeito (CASO9).

Nota-se, também, que o aperfeiçoamento das tarefas pela fixação de atividades é vinculado à otimização do tempo e dos movimentos do empregados (TAYLOR, 1971), características observadas no taylorismo.

Aí você ganha tempo e qualidade. De repente uma prega o bolso bem pregado. A outra já não prega. Mas se ela está treinada em só pregar bolso, o bolso dela a tendência é cada vez ficar melhor. A mesma coisa o colarinho. O colarinho dela vai sair cada vez mais perfeito. Então, quando entra aqui já é determinado isso daí (CASO9).

Há, porém, empresas que optam pela polivalência de seus funcionários, característica do modelo flexível referida por Coriat (1994). Algumas empresas, segundo Gasparini (1996), utilizam a polivalência de funções para enfraquecer a cadência imposta pelo fordismo, pela repetição de movimentos. Também há as que utilizam os revezamentos para diminuir o grau de absenteísmo indicado por Wood Jr. (1992) como uma consequência do modelo fordista-taylorista:

Utilizamos a polivalência para diminuir a repetição de movimentos e para diminuir danos dos latos índices de absenteísmo (CASO2).

A valorização do trabalho multifuncional e do trabalho em grupo do modelo flexível (OHNO, 1997) é citada, a seguir, pelo entrevistado:

Quando era em linha, uma costureira atrás da outra, não se conversava, não podia conversar uma com a outra: eu fecho manga e acabou. Agora veio outra versão da produção [...] a costureira tem que ser polivalente. Então eu não só costuro na overlok. Eu acabei a minha, eu passo para a reta, para ajudar a reta [...] Se eu tiver que até passar um cordãozinho eu vou passar e não posso ficar parada [...] a pessoa sabe fazer

todinha a peça [...] muito mais produção e mais comprometimento das costureiras” (CASO9).

Há, portanto, nesses casos de polivalência, um aumento do número de tarefas executadas pelos empregados, descritas por Pochman (2001) e Coriat (1994). As costureiras não executam apenas a função de overlok, e estão preparadas para desempenhar todos os tipos de tarefas.

Em relação à autonomia dos empregados operacionais na resolução de problemas, e a tomada de decisões quanto às tarefas a serem executadas, verifica-se a presença de pouca autonomia desses funcionários para a tomada de decisão em quase todos os casos. A pouca autonomia é reflexo, segundo Ferreira (2000), da divisão entre tarefas de execução e de direção propostas por Taylor (1971):

Quem passa é a chefe da produção. Ela que determina isso daí, o que ele vai fazer ou não. A parte de produção, o que o funcionário vai fazer, ela que determina (CASO9).

Ele ajuda, ele controla tudo (CASO5).

Observa-se, nessas organizações, que há uma divisão entre aqueles que operacionalizam a tarefa e os que controlam e dizem aos operacionais como o trabalho deve ser feito, características da maior divisão hierárquica proposta por Taylor (1971). De acordo com Taylor (1994), o planejador passa a ter a função de analisar a melhor maneira de se executar uma tarefa e transmiti-la para os que irão executar essas tarefas:

Porque voltando para a Ana, para o corte, para a revisadeira que revisa tudo ali, elas têm mais condições de ver onde é que está o problema. Será que esse ombro tá maior do que o outro? Por que? Porque foi cortado aqui. Ali mesmo elas procuram resolver, já cortam corretamente, já pegam a modelagem, já colocam em cima de novo (CASO9).

A divisão entre execução e controle como forma de otimização do tempo, buscada pelo modelo de Taylor (1971):

Porque as da produção, elas não vão ficar ali concentradas vendo o que aconteceu, o porquê. Eu acho mais prático voltar para a mesa resolver qual o problema e se dá para resolver, como vai ser resolvido e depois volta para a produção. Para que não se perca tempo (CASO9).

Nesse caso, a função da produção é somente a execução das tarefas, cabendo a um nível hierárquico superior a análise dos problemas e as melhores formas para as tarefas serem executadas, que é um fator poupador de tempo. Essas organizações também citaram que, na resolução de um problema, o funcionário deve consultar um funcionário de nível hierárquico superior, que detém o controle das funções e indica melhores definições para execução das tarefas.

Dois casos da cadeia produtiva têxtil possuem mais autonomia na execução de tarefas e resolução de problemas, pois não são apenas responsáveis pela realização das tarefas, mas também por parte do controle dessas, como citado por Cattani (1996). Nessa linha, o CASO6 trabalha em células de trabalho e possui líderes de mesmo nível hierárquico. Esses funcionários, junto com os líderes, são, ao mesmo tempo, responsáveis pela execução de tarefas, pela resolução de problemas e divisão das tarefas diárias. Já o CASO8 não possui o nível hierárquico de gerência e todas as resoluções (de controle, planejamento e execução) estão concentradas nos empregados operacionais, o que demonstra um achatamento da pirâmide hierárquica, referida por Ferreira (2000) como consequência de aumento de autonomia.

#### 4.1.2.2 Qualificação do trabalhador

Em relação à diminuição do nível de qualificação dos empregados como consequência da divisão de tarefas do modelo taylorista-fordista, mencionada por Bihr (1991), observa-se, em algumas organizações, a contratação de pessoas sem experiência em razão da simplicidade das funções operacionais a serem executadas.

Não se exige muita experiência. É que com a parte operacional a pessoa já pega, ela não tem habilidade, mas as habilidades ela vai adquirindo fácil. Então não é necessário um preparo maior (CASO2).

A presença de qualificação maior somente para alguns cargos técnicos, citados por Pochamann (2000) e Faria (2004), é identificada em algumas empresas.

“No segmento de mecânica, seria interessante contratar quem tem experiência. Agora, magazineiro... Então, é meio por setor. Se for contratar alguém da área de mecânica, teria que ter um cara com experiência. Se for contratar um magazineiro, por exemplo, não há necessidade de experiência. Porque é fácil de aprender. Você pega um garoto que nunca entrou dentro de uma tecelagem, em uma semana ele sabe” (CASO4)

No CASO5, a experiência anterior é requisito apenas para cargos que precisam de conhecimentos técnicos sobre o assunto. Os demais cargos são contratados sem experiências por serem de fácil aprendizagem e execução.

Nesses trechos, fica evidenciada a baixa qualificação técnica e seu conseqüente rápido aprendizado, salientados por Melo e Crivellari (1989) como características de organizações fordistas.

Sobre o grau de escolaridade, segundo Coelho e Delgado (2002), para a maioria dos funcionários operacionais, o que se exige é primeiro grau precário, quando não menos.

Nas organizações estudadas, verifica-se que sete empresas não possuem a exigência do quesito grau de escolaridade para contratar seus funcionários. Das outras três, duas exigem apenas primeiro grau, e apenas uma, o segundo grau. Portanto, a valorização da educação proposta por Coelho e Delgado (2002) não é uma característica fundamental para determinar a qualificação exigida em uma determinada função na percepção das organizações.

Em relação ao grau de escolaridade, o entrevistado do CASO3 ressalta que, para algumas funções que lidam com máquinas mais automatizadas, seria necessária a contratação de pessoas com segundo grau completo, mas que uma pessoa com primeiro grau completo já saberia executar a função ou ainda ler apenas sabendo ler e escrever e ter “boa vontade”. Portanto, para sistemas automatizados não se faz necessária a contratação de pessoas com maior grau de escolaridade, pois, se uma pessoa com menor grau consegue desenvolver a mesma função, esse não é requisito essencial, o que contraria o pensamento de que o novo

modelo traz a necessidade de maior nível educacional (TOURAINÉ, 1973).

Ainda sobre a automatização, FARIA (2004) e GASPARINI (1996) referem que a utilização de máquinas retira alguns saberes técnicos dos funcionários, e o ritmo de trabalho depende muito mais da máquina do que do trabalhador, verificados no trecho:

Ele ajuda, ele controla tudo, mas a programação já é feita na máquina. O que ele vai produzir a máquina já tá programada (CASO4).

A baixa necessidade de qualificação técnica é evidenciada pelos treinamentos rápidos e de fácil conteúdo, conforme descrito por Melo e Crivellari (1989). No CASO1, o trabalhador agrícola nem ao menos recebe treinamento. Já em oito casos, o treinamento é pouco formalizado, e a aprendizagem é efetuada na prática da função a ser executada:

Porque é fácil de aprender. Você pega um garoto que nunca entrou dentro de uma tecelagem, em uma semana ele sabe (CASO5).

Só que a adaptação foi fácil, mas não teve necessidade de um treinamento específico (CASO8).

Ele só vai aprender na prática. Falando 'ó, aqui nós fazemos assim, assim, assim' (CASO9).

A questão de ensinar é complicado. Você tem muita perda de peças, de roupas, de tecidos. Então, pode haver muita perda de esse tipo de material, tempo, mão-de-obra e também o material em si, a matéria-prima. Mesmo que a pessoa já está na confecção, se adaptar a esse novo estilo, já há essa perda (CASO8).

Não foram identificados levantamentos periódicos formais de necessidade de treinamento técnico nas organizações (RABELO, BRESCIANI FILHO; OLIVEIRA, 1995). Algumas funções são desqualificadas com a automotização (ANTUNES, 2003). Essa característica foi observada por um entrevistado de uma tecelagem:

Teria aqui uma pessoa para ficar limpando, tirando água da tubulação, tirando água que vem do ar do compressor. Hoje nós não temos essa pessoa, a máquina faz tudo (CASO4).

A simplicidade técnica das tarefas desempenhadas em máquinas automatizadas citadas por Ferreira (2000) e a transferência de atividades antes executadas pelo homem são citadas a



seguir:

Então, ele não tem que mexer em nada. Ele tem que amarrar fio e cortar as peças e pesar. A máquina faz o resto [...] Esse é o custo direto da automatização. Menos funcionários, mais qualidade porque o ser humano erra muito (CASO5).

Em relação ao CASO2, que possui treinamento formal, observa-se maior detalhamento da função a ser desempenhada. Nota-se que este é a única organização que exige segundo grau completo de seus funcionários. A aliança de treinamentos formalizados e a preocupação com a educação dos trabalhadores é citado por Ribeiro, Guimarães e Sousa (2001) como propulsores de maior qualificação ao trabalhador:

Ele vai aprender a operar a máquina, as diferenças de matéria-prima, como é feita a identificação da matéria-prima, o que vai ser feito, de que forma tem que ser feito. De que forma que se liga a máquina, de que forma de troca de embalagem (CASO2).

Harvey (1989) lembra que muitos trabalhadores com condições periféricas de contratação (qualificação, por exemplo) são treinados com subsídio público. A transferência da qualificação para o Estado é descrita a seguir pelos trechos das entrevistas:

A gente tem que treinar o pessoal dentro da empresa. Porque não tem um órgão, uma escola que faça esse treinamento. Goioerê não tem nada. Goioerê tem dificuldade até me encontrar costureira qualificada. Tudo amadora, não tem profissional (CASO4).

Na verdade o que a gente espera e alguém teria que contribuir para melhorar, fortalecer esse setor de qualificação [...] a gente espera ou esperava até agora que o setor da prefeitura que é responsável, tipo escola do trabalho, que é vinculada a secretaria de indústria e comércio [...] a expectativa da gente é que os prefeitos usassem melhor essa estrutura que eles têm para preparar melhor essa mão-de-obra desses profissionais e aumentar o número de pessoas na área porque a gente fica a desejar a qualificação que tem (CASO7).

O CASO9 dá preferência para contratar pessoas com experiência, pois isso, no entendimento da organização, substitui o tempo do treinamento.

Se você pega com experiência, lógico que a sua produção, o desenvolvimento do trabalho dele vai ser mais rápido. Até você pegar, treinar tudo, é demorado. Então, a gente prefere pegar com experiência. Costureira mesmo, é só com experiência (CASO9).

#### 4.1.2.3 Jornada de trabalho

O modelo flexível de jornada de trabalho é caracterizado pela diminuição da jornada de trabalho, de acordo com Fracalanza (2001) e pela presença de maior flexibilização de horários de trabalho, como trabalhos noturnos, em feriados, domingos.

Em 50% dos casos verifica-se a presença de jornada de trabalho mais flexível: diminuição do número de horas semanais trabalhadas (36 ou 40 horas por semana) e flexibilização de horários de trabalho: turnos durante a madrugada, aos domingos e sem fixação de dias da semana de trabalho (turno durante seis dias, folga um dia da semana, sem dia fixo). Os outros 50% possuem jornadas mais fixas de trabalho: de segunda a sexta ou segunda a sábado, em horário diurno, com 44 horas semanais, características do modelo fordista (GASPARINI, 1996; DEDECCA, 1997).

Gasparini (1996) e Fracalanza (2001) destacam que, aliada à aceitação de diminuição da jornada de trabalho pelas empresas, essas utilizam concomitantemente a flexibilização de horários. Na pesquisa, observa-se que das 5 empresas que diminuíram a jornada de trabalho semanal, todas adotaram a flexibilização de horários e turnos de trabalho, exatamente como afirmaram os autores.

#### 4.1.2.4 Composição salarial

O característica salarial do modelo fordista, baseada em salários fixos mensais (CASTEL, 1995) ajustados de acordo com a função desempenhada pelo empregado (MARTINS, 2004) foi encontrada em 70% dos casos como característica única de composição da remuneração. Porém, existem outras formas de composição salarial. No CASO1, composto por trabalhadores rurais, o pagamento é efetuado diário, característico,

segundo Castel (1995), não da consolidação do fordismo, mas, sim, de um período anterior, no qual a remuneração é efetuada a um trabalho pontual (o trabalho diário na lavoura).

Já o CASO9 possui um modelo híbrido entre pagamentos fixos, executados no fordismo, e pagamentos por trabalhos pontuais, executados em tempos anteriores, no início da revolução industrial. A organização efetua seus pagamentos por meio de remunerações fixas de acordo com a produtividade de cada funcionária, o que também é citado por Birh (1991) como uma característica fordista:

Depende da agilidade dele. Tem funcionário que ele faz um serviço ali, mas ele é ágil, ele não fica [...] esperando um serviço. Terminando o dele e faz outro. Os próprios funcionários eles reclamavam 'ah, eu trabalho mais, eu produzo mais, não é justo. Fulano fica escorando serviço no outro e ganha igual eu'. Então, você por exemplo, fulano ganha mais. Mas ela trabalha mais, produz mais. Então, aquela que produz menos, ela vai tentar subir para chegar igual ela. Acho que não é justo. Quem é mais competente, tem que ganhar mais pelos outros [...]

tem funcionário que rende mais que o outro. Quando a gente dá um aumento para aquele lá, você vê a produção que ele dá mais, o que ele rende para a empresa, então é baseado em cima disso aí. Em cima da produção, se ele é rápido, se ele é ágil (CASO9).

Nesses dois trechos levantados no CASO9, o que se entende é que o funcionário mais rentável é aquele que produz mais, é mais ágil. Nota-se que não há remuneração variável por produtividade, e sim a fixação do salário por produtividade (o mais ágil, o que rende mais). Porém, essa mesma empresa, depois do horário normal de expediente, ainda continua produzindo e, a partir disso, a produção é paga por peça e os funcionários não recebem por hora extra; o pagamento é efetuado por peça produzida, ou seja, por um trabalho pontual:

Nós estamos produzindo até as oito. Depois das seis, eu pago por peça. Para o pessoal da produção. Nós fizemos um acordo Porque se fosse pagar hora extra, ia ficar complicado. Também não foi obrigado ficar. Fica quem quer. Por peça trabalha a hora que quer, não quer trabalhar, não trabalha (CASO9).

Em apenas um caso foram encontrados, além de parcelas fixas, pagamentos flexíveis por metas atingidas, característica do modelo flexível de trabalho, segundo Deddeca (1997). No CASO3, existe salário variável mensal baseado na meta para diminuição do retrabalho de tingimento, o que demonstra maior comprometimento com resultados da organização

(MARTINS, 2004). O índice de retrabalho estabelecido como meta pela organização demonstra preocupação com a qualidade, característica da flexibilização salarial, segundo Pochman (2001) e Martins (2004).

A preocupação com o envolvimento do funcionário em resultados de qualidade também é descrita pelo CASO4, em que são pagos prêmios isolados durante o ano para o tecelão o que produz peças com maior qualidade.

#### 4.1.2.5 Contrato de trabalho

Em 90% dos casos, o tipo de contrato de trabalho adotado é o contrato por tempo indeterminado, característico do sistema taylorista-fordista, segundo Deddeca (1997) e Gasparini (1996). Porém, observa-se que, em alguns casos, as organizações utilizam contratos por tempo determinado, por exemplo, em épocas de picos de produção, ou seja, para preenchimento de funções sazonais. Esta é uma característica do modelo flexível, que contrata funcionários temporários para preenchimento de demandas voláteis do mercado, segundo Harvey (1989) e Antunes (2003).

Também se verifica que não há presença de trabalho por tempo parcial. A tendência de mudança concentra-se na inclusão do trabalho por tempo determinado, como exposto por Harvey (1989). Nota-se, também, no CASO1, conforme citado pelo entrevistado, que não há contratação de trabalho formal do trabalhador rural, o que caracteriza maior precarização da relação, já que esses trabalhadores nem possuem o respaldo legal de modelo algum: taylorista-fordista ou flexível, que muitas vezes já são considerados precários por alguns autores (HARVEY, 1989; SINGER, 1999).

#### **4.1.3 Relação do posicionamento das empresas da cadeia produtiva e as características das relações de trabalho**

Neste tópico, faz-se um resumo das características da relação de trabalho, levantadas no item anterior, e os elos da cadeia produtiva, identificados no quadro 2 do anexo B. Primeiro, analisa-se o primeiro elo da cadeia, de extração da matéria-prima, formada por trabalhadores rurais. Nele, encontram-se as relações mais precárias já que esses trabalhadores não possuem respaldo legal preconizado de modelo algum: taylorista-fordista ou flexível, que muitas vezes já são considerados precários por alguns autores (HARVEY, 1989; SINGER, 1999). Também não há maiores exigências de qualificação: não se exige grau de escolaridade, nem há treinamento e exigências de experiência anterior.

No segundo elo, as características são híbridas – ora flexíveis, ora tayloristas-fordistas. Para a organização de trabalho, as organizações dividem-se entre polivalência e fixação de tarefas. Há pouca presença de trabalho em grupo e pouca autonomia na tomada de decisão, características identificadas por Pochamn (2001) como fordistas. Para qualificação, o elo é formado por empresas que possuem pouca necessidade de experiência anterior e aprendizado prático, com pouco treinamento, o que é característico de tarefas simples e rotineiras, em que a qualificação exigida é pequena, segundo Birh (1991). A única exceção é a exigência de grau de escolaridade, que é a maior da cadeia produtiva. Aqui, observa-se que o grau de automatização é maior, corroborando a idéia de Touraine (1973) de maiores exigências de escolaridade. Porém, as exigências ainda são baixas: a maioria exige primeiro grau, ainda há organizações que não exigem experiência no elo da cadeia.

Quanto à jornada de trabalho, o elo é caracterizado pela flexibilidade: jornadas reduzidas e horários flexíveis e atípicos, conforme Gasparini (1996). A contratação é caracterizada como taylorista-fordista, já que as empresas contratam a maioria dos

funcionários por tempo indeterminado (DEDDECA, 1997). Por fim, a composição salarial é formada de um salário mensal fixado de acordo com a função, característico do modelo taylorista-fordista, segundo Martins (2004).

O terceiro elo possui características predominantemente tayloristas-fordistas. Em relação à organização do trabalho, há pouca autonomia para tomada de decisão (TAYLOR, 1971) e características de trabalho individual do modelo fordista, de acordo com Deddeca (1997). Porém, a maioria das empresas adota a polivalência de funções, o que é característico do modelo flexível, de acordo com Pochman (2001). Para a qualificação, não há exigências de grau de escolaridade e não há treinamento formal para as funções, característica esta semelhante ao segundo elo. Observa-se a presença de necessidade de experiência anterior na função. Para a jornada de trabalho, o elo possui características tayloristas-fordistas, de acordo com Gasparini (1996) e Deddeca (1997), com jornadas de 44 horas, turnos fixos e diurnos. A contratação no elo é feita por tempo indeterminado e a composição salarial é formada de parcelas fixas de acordo com a função.

#### **4.1.4 Média de remuneração salarial em cada caso estudado**

Neste tópico, procura-se levantar a renda salarial (composta de salários diretos, indiretos e pagamentos flexíveis). A renda salarial de cada caso foi composta pela média entre o maior e menor salário pago aos trabalhadores operacionais de cada organização. Segue quadro 2 com os valores obtidos.

	CASO1	CASO2	CASO3	CASO4	CASO5	CASO6	CASO7	CASO8	CASO9	CASO10
Valor médio de renda salarial/mês (em reais)	300,00	311,00	500,00	400,00	314,00	600,00	450,00	350,00	400,00	375,00

Quadro 4 – Médias de remuneração dos casos estudados na cadeia produtiva Têxtil de Goioerê

Fonte: primária

A única exceção em relação à obtenção da renda salarial é no CASO1, no qual o valor é referente à média diária paga na região para os trabalhadores rurais multiplicado por 30 dias, obtendo-se o valor mensal pago a um trabalhador rural se ele trabalhasse durante todos os dias do mês. Essa é uma das restrições deste trabalho, ressaltadas no item sobre limitações desta dissertação.

#### 4.1.5 Distribuição da Remuneração Salarial média ao longo da cadeia produtiva e a relação com a qualificação exigida para ocupação de cargos operacionais.

A partir da média de distribuição da renda salarial obtida no item acima, em cada empresa, pode-se formular o valor médio de remuneração salarial obtido em cada elo da cadeia, conforme quadro abaixo.

	Primeiro Elo	Segundo Elo	Terceiro Elo
	CASO1	CASO2	CASO3
Valor médio de renda salarial/mês (em reais)	300,00	381,25	435,00

Quadro 5 – Médias de remuneração da cadeia produtiva têxtil de Goioerê

Fonte: Primária

O primeiro elo da cadeia, de extração da matéria-prima, no caso, o algodão, é formado

pelas menores médias de remuneração salarial, de R\$ 300,00. Observa-se que, nesse mesmo ponto da cadeia, conforme já citado, há uma maior informalidade das relações de trabalho: os trabalhadores não possuem vínculos trabalhistas como contrato, jornada de trabalho preestabelecida e os benefícios trazidos por este vínculo: direito a férias, 13º, INSS, entre outros. Portanto, as menores médias coincidem com condições mais precárias de trabalho.

A maior média salarial está localizada no terceiro elo, formado por confecções de pequeno porte. Observa-se, nesse elo, que as características predominantes são tayloristas-fordistas: contratos por tempo determinado, salários fixos sem pagamentos variáveis, maioria das empresas com jornadas de trabalho de 44 horas semanais, com horários fixos, diurnos e sem horários atípicos, trabalhos individuais, pouca autonomia para tomada de decisão.

Em contrapartida, o segundo elo, de fornecimento de insumos, possui médias mais baixas do que o terceiro elo e caracteriza-se por possuir características ora mais flexíveis - maior presença de redução de jornada de trabalho aliada à presença de horários atípicos, maior presença de pagamento flexível -, ora mais tayloristas-fordistas - pouca autonomia, contrato por tempo indeterminado, trabalho individual.

Portanto, conclui-se que, para essa cadeia produtiva, o elo que possui predominantemente características tayloristas-fordistas apresenta as maiores médias salariais do que o elo que exibe características híbridas entre os dois modelos descritos.

Em relação à qualificação – experiência anterior na função, exigência de grau de escolaridade e necessidade de treinamento formalizado – pode-se chegar às seguintes conclusões. Analisando-se cada item estudado de qualificação, observa-se que, para o grau de escolaridade, tanto o elo que possui maiores médias de remuneração (o terceiro elo) quanto o que possui menores médias de remuneração (o primeiro elo) não exigem grau de escolaridade dos seus trabalhadores. O segundo elo é o que exige maior grau de escolaridade e, por sua vez, possui o segundo maior valor de remuneração salarial. Portanto, para este item da



qualificação, não se observa a relação citada por Pochmann (2001) em que cargos mais qualificados recebem maiores remunerações, pois o elo com maior exigência de grau de escolaridade não possui as maiores médias de remuneração.

Já para a necessidade de experiência, a relação de Pochmann (2001) é verificada. O elo que mais exige experiência anterior na função (o terceiro elo, de confecções) possui maiores médias de remuneração salarial. Verifica-se, também, que, para a exigência de treinamento formalizado, a relação indicada por Pochmann (2001) não é verificada, pois o elo com maior média de remuneração não executa treinamento formalizado com seus trabalhadores.

## 4.2 CADEIA PRODUTIVA AUTOMOBILÍSTICA DE CURITIBA

### 4.2.1 Caracterização da cadeia produtiva

A cadeia produtiva automobilística de Curitiba estudada tem os seguintes elos de posicionamento das atividades, segundo os modelos propostos por autores Wood Jr. e Zuffo (1998) e Scavarda e Hamacher (2001), pela semelhança entre cadeias examinadas.

- Primeiro elo: fornecimento de insumos básicos: metal, plástico, vidro, etc.
- Segundo elo: fornecedor de peças, como, peças, equipamentos elétricos.
- Terceiro elo: indústria montadora de autoveículos.
- Quarto elo: distribuição e revenda no atacado.
- Quinto elo: cliente final.

A figura abaixo representa a seqüência das atividades produtivas:

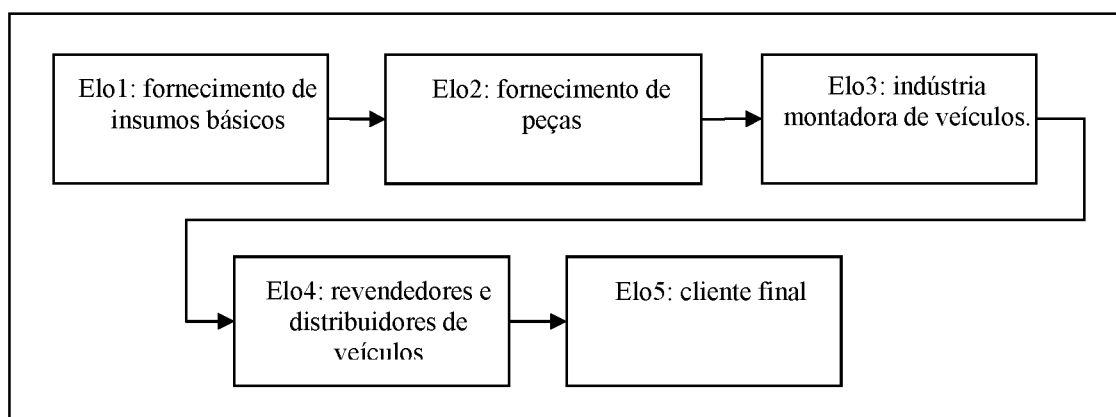


Figura 10 – Seqüência de elos da cadeia produtiva automobilística de Curitiba

Fonte: primária

O foco do trabalho está concentrado no segundo, terceiro e quarto elo da cadeia. Desses três elos, foi selecionada uma empresa de cada um para caracterização de parte da cadeia na região de Curitiba. O posicionamento das atividades econômicas (WOOD JR. e ZUFFO, 1998) está descrito na figura a seguir, juntamente com o número de funcionários de cada uma.

O primeiro caso está localizado no segundo elo, e, portanto, é um fornecedor de peças (para-choques), com 450 funcionários (CASO1). O segundo caso, uma montadora de veículos, está, portanto, localizada no terceiro elo e possui 2.700 funcionários. O terceiro caso é formado por uma concessionária, revendedora de veículos, com 100 funcionários, que está, conseqüentemente, localizada no quarto elo, de distribuição. Segue a figura para melhor representação do posicionamento das empresas dentro da cadeia. Em média, segundo os entrevistados, o percentual de trabalhadores operacionais é de 70%.

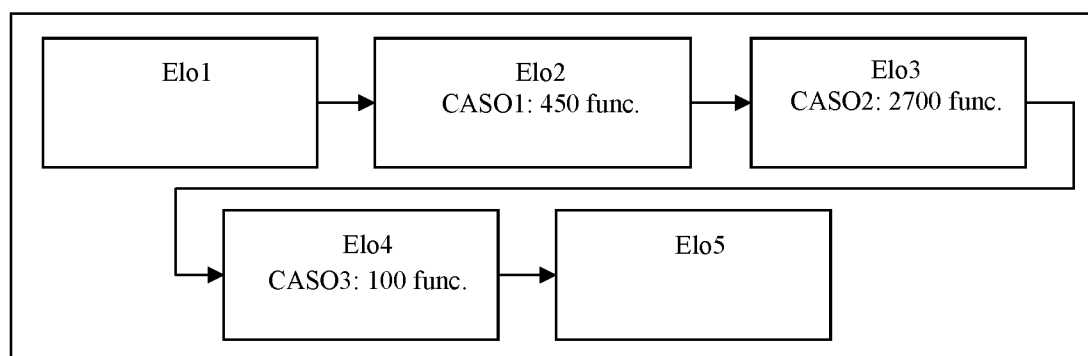


Figura 11 – Posicionamento dos casos estudados na cadeia produtiva automobilística de Curitiba

Fonte: primária

Pode-se descrever, de acordo com o modelo de FARIA (2004a), que, em relação à força produtiva do setor, essas organizações estão localizadas no núcleo de desenvolvimento das forças produtivas. Pois, nesse centro, segundo FARIA (2004a), estão localizados a empresa líder e seus fornecedores e parceiros, como é o caso das organizações estudadas: a empresa líder, a montadora de veículos, seu fornecedor e a concessionária.

Ainda nesse núcleo de produção, localizam-se as atividades de ponta e os avanços tecnológicos. Nas entrevistas com a concessionária, o entrevistado cita que seus funcionários são treinados de acordo com as novas tecnologias inseridas pela montadora. Em relação ao fornecedor, o entrevistado descreve que as melhores práticas das montadoras (inclusive a montadora estudada) são adotadas pela empresa:

a gente pega o que melhor a gente tem de cada uma (montadora) e implementa aqui (CASO1).

Também se observa o controle das informações e formulação de regras da empresa líder:

A gente tem um documento que é redigido pela Organização todos os anos e que tem todos os requisitos básicos que a concessionária tem que seguir. A nossa função é estar junto à concessionária verificando se todas essas ferramentas básicas de trabalho estão sendo aplicadas para que tenhamos um padrão único na rede: no Paraná, no sul, no norte do país (CASO3).

Nesse trecho, observa-se a transferência de regras da montadora a serem aplicadas pela

concessionária, criando padrões de conduta. Revela-se grande preocupação no acompanhamento do desempenho da concessionária, sendo essa a principal característica da montadora na relação com a concessionária.

Sobre o controle desempenhado pela montadora nos funcionários da concessionária, cita-se, em uma das entrevistas, a participação da montadora na criação de perfis de funcionários a serem contratados pela concessionária, chegando até a participar de processos de seleção:

Muitas vezes a gente ajuda no processo de seleção [...] a gente, às vezes, tem indicação de pessoas para cargos [...] a gente participa, acompanha qual profissional tem a cara da organização (CASO2)

Observa-se que a participação ocorre para a contratação de funcionários nos padrões da montadora e não da concessionária. Além da disseminação dos padrões da montadora, segundo Ferreira e Pádula (2002), há um esforço seletivo para organizações que não acompanham os padrões de competitividade, observados pelos controles executados pelas montadoras na empresa fornecedora e na concessionária:

Cada carro que eu perco, eu tenho uma multa a pagar (CASO1).

De acordo com o entrevistado da fornecedora, as peças são fabricadas e dispostas em armários de acordo com o planejamento de produção da montadora. Se essa disposição de peças não for correta (um carro preto for montado com a peça vermelha, por exemplo), o fornecedor “perde” o carro que poderia ser montado corretamente e paga uma multa, demonstrando o controle de produção exercido pela montadora. Nota-se que a responsabilidade da montagem correta é transferida para o fornecedor.

Ainda no fornecedor, a montadora executa uma auditoria para avaliar padrões de processos de produção, sem que o fornecedor saiba ao certo o que está sendo avaliado:

É uma auditoria de verificação da qualidade do fornecedor. Você não tem noção de nada [...] eles no questionário deles não avaliam se aquilo é bom ou não para os padrões da montadora. Eles não passam se aquilo é bom ou ruim. Acaba sendo uma avaliação complicada (CASO1).

Na concessionária, o controle dos processos e seus resultados também é verificado e controlado pela montadora:

A qualidade dos nossos serviços é avaliada por uma pesquisa feita pela Organização com todos os clientes da concessionária. A fábrica tem os dados de todos os clientes e através de uma amostra faz uma pesquisa (CASO3).

Nota-se também outra característica do núcleo produtivo, citado por Faria (2004): o controle de informações. A montadora possui dados sobre todos os clientes da concessionária, possibilitando maior controle para execução de pesquisa de qualidade, que também é dirigida pela montadora. Outras formas de controle são referidas pela montadora em relação à concessionária, demonstrando grande preocupação com o resultado do trabalho da concessionária e, portanto, grande controle sobre essa:

A gente analisa vários fatores: a padronização da casa em si [...] a parte comercial, uma equipe suficiente e bem treinada [...] estoque adequado, número suficiente de veículos da Organização [...] e estar preconizando todas essas regras de trabalho” (CASO3).

Em relação à estrutura adotada pelas organizações, segundo Dess (1995), a cadeia produtiva automobilística adota uma estrutura modular, caracterizada pela concentração da atividade essencial à cadeia de valor com a empresa líder e grande terceirização de atividades de suporte. Na cadeia estudada, a atividade essencial para agregação de valor é a montagem do automóvel que é centralizada na empresa líder, a montadora. Há, também, grande terceirização de atividades de suporte, como o fornecimento de peças para composição do produto final. A empresa líder repassa aos fornecedores as especificações de produção, módulos de produção pré-montados, como no CASO1.

Em relação às características de subcontratação proposta por Pochamn (2001), pode-se observar a utilização de subcontratação primária, no CASO1 e no CASO3, com a terceirização de alguns serviços não executados pela organização:

Mas, por exemplo, no caso de “insufilm”, não é o nosso ramo. Então, possuímos um terceirizado e ganhamos com o overprice no trabalho deles. E terceirização de atividades de limpeza, café, vigilância, que não são foco (CASO2).

Para o CASO2, observa-se, conforme já descrito, grande terceirização da produção de peças, que, sozinhas, possuem baixo valor agregado em relação ao produto final, o veículo, sendo essa, característica da subcontratação secundária, descrita por Pochman (2001). A cadeia de produção também possui uma empresa líder (CASO2) “*producer-driven*”, segundo Gerrefi (1997). A organização está localizada no elo final de produção, com grandes características de coordenação da cadeia.

#### **4.2.2 Características das relações de trabalho nas empresas estudadas da cadeia**

Relata-se, neste momento, algumas características das relações de trabalho em cada caso estudado, de acordo com as categorias e subcategorias descritas na metodologia deste trabalho, enfocando para os novos formatos utilizados nas organizações. O anexo B traz o quadro 5 com o resumo das características encontradas nos casos pesquisados.

##### **4.2.2.1 Organização do trabalho**

Em relação à adoção de trabalho em grupos ou individual, dois casos adotam o trabalho em grupo, que é uma das características de mudanças das relações de trabalho, citadas por Pochman (2001):

o trabalho é grupal [...] são divididos em setores onde se um deles não fizer seu trabalho, ele vai prejudicar o trabalho do outro (CASO1).

Ele é responsável não só pelo que acontece na célula dele, mas também pelo que acontece nas células dos outros funcionários (CASO2).

De acordo com Faria (2004), no trabalho em grupo, o funcionário torna-se responsável por seu companheiro. Nota-se nos dois trechos que há um acúmulo de responsabilidades, pois o funcionário é responsável não só pelo seu trabalho, mas pelo trabalho do grupo. Uma das características do trabalho em grupo é a avaliação do desempenho das células, conforme cita Ohno (1997), e não do trabalho específico de cada trabalhador, como se fazia no modelo taylorista-fordista. Nos casos 1 e 2, que organizam suas tarefas em grupos de produção, há a presença de metas de qualidade, índices de retrabalho e produção que são avaliados não individualmente, mas em relação aos grupos de trabalho, características do modelo flexível, como exemplifica o entrevistado do CASO2.

Porque são cobrados pelo trabalho da unidade, porque são responsáveis pelo desempenho da sua unidade (CASO2).

Porém, verifica-se que o CASO3 é caracterizado pelo trabalho individual, característica, segundo Coriat (1994), do modelo taylorista-fordista.

Há muita troca de idéia e experiência, mas é individual. O que ocorre é uma grande especificidade de cada função e cada um é especializado em algo (CASO3).

Nota-se, nesse trecho, outra característica do modelo taylorista-fordista, a especialização das tarefas, ou seja, possui trabalhadores especializados para funções determinadas, segundo Coriat (1994).

Ainda segundo Coriat (1994), essa execução de funções isoladas umas das outras é facilitadora do controle da produtividade individual, que analisa o desempenho de cada empregado pela produtividade que esse consegue obter na sua função específica.

No CASO3, os trabalhadores são analisados de acordo com índices individuais de qualidade de serviços, venda de peças e horas de trabalho, o que caracteriza a individualidade da análise do desempenho dos funcionários. O pagamento de comissões praticado por essa organização também é um exemplo do foco no indivíduo e não no grupo de trabalho.

Cada funcionário tem a sua contabilização. A sua eficiência é calculada através das horas trabalhadas e pelas horas disponíveis (CASO3).

Para a subcategoria que trata da flexibilidade da execução de tarefas como fator de mudança das relações de trabalho do modelo taylorista-fordista para o modelo flexível, tratados por Pochman (2001), duas empresas adotam esse tipo de organização das tarefas: o CASO1 e o CASO2, que, conforme citados acima, também trabalham em células de produção. É observada a importância da polivalência, segundo Gasparini (1996), para a diminuição da quebra da cadência imposta pelo fordismo:

Cada um tem sua função, mas eles revezam a função. Primeiro porque é um trabalho muito repetitivo e que se torna monótono em certas horas e em segundo lugar porque esses trabalhos repetitivos causam problemas de saúde (CASO2).

Também há as que utilizam os revezamentos para diminuir o grau de absenteísmo indicado por Wood Jr. (1992) como uma consequência do modelo taylorista-fordista:

a rotatividade é utilizada na necessidade de uma mão-de-obra que não possa vir [...] (CASO1)

Há, portanto, nesses casos de polivalência, um aumento do número de tarefas executadas pelos empregados, descritas por Pochman (2001) e Coriat (1994):

Eu tenho um excesso de peça para lixar e o polimento tá com a produção baixa, então eu posso tirar dali e colocar em outro setor (CASO1).

A união do trabalho multifuncional e do trabalho em grupo do modelo flexível (OHNO, 1997) é mencionada a seguir pelo entrevistado:

Há, então, uma flexibilidade entre as funções para que eles se integrem e se sintam responsáveis não só pelo trabalho dele, mas pelo resultado como um todo, pois isso traz resultado para a empresa (CASO2).

Porém, o CASO3 adota a fixação de tarefas para cada funcionário, decorrente, de acordo com o entrevistado, da grande especialização de cada função. De acordo com Birh (1991), a fixação de tarefas é uma característica do modelo taylorista-fordista.

Em relação à autonomia dos empregados operacionais na resolução de problemas e a tomada de decisões quanto às tarefas a serem executadas, verifica-se a presença de pouca



autonomia desses funcionários para tomada de decisão em apenas um caso, o caso3. Segundo Ferreira (2000), a divisão entre tarefas de execução e de direção propostas por Taylor (1971) traz menor autonomia para aqueles que operacionalizam as tarefas:

O carro chega na recepção, o recepcionista anota o que o carro tem, passa para o Cotech. O cotech distribui o serviço para os mecânicos, ou eletromecânicos. Fica a critério dele quem irá executar o serviço (CASO3).

No CASO3, portanto, há uma divisão entre aqueles que operacionalizam a tarefa e os que controlam, os coordenadores, que determinam a distribuição de tarefas aos operacionais, característica da hierarquia verticalizada proposta por Taylor (1971).

No CASO1 e no CASO2, verificou-se que há mais autonomia na execução de tarefas e resolução de problemas, pois não são apenas responsáveis pela execução das tarefas, mas também por parte do controle das mesmas, como citado por Cattani (1996). Nesses casos, os grupos de trabalho possuem líderes de mesmo nível hierárquico.

em cada turno tem um líder de célula JIT. Então, tem os montadores das células e um líder por turma [...] o monitor é operacional, junto com os outros (CASO1).

Com esses monitores são discutidos os problemas, decidindo algumas tarefas antes de serem dirigidas aos supervisores, que, no CASO1, não existem, demonstrando um achatamento da pirâmide hierárquica, referida por Ferreira (2000) como consequência de aumento de autonomia.

No CASO2, a montadora também trabalha com líderes de células de mesmo nível hierárquico, responsáveis por algumas decisões junto aos trabalhadores e análise de problemas que não são mais levados aos gerentes.

Temos os operadores e depois dele, como um operador, também temos a figura do team leader. Esse funcionário é um líder dentro da unidade e serve para que os outros se reportem em caso de dúvida de como executar o movimento, em caso de erro. Ele não é um gerente, nem supervisor. É um guia para os outros (CASO2).

A existência de maior autonomia para as tarefas realizadas, segundo Pochamn (2001), é característica do modelo flexível.

#### 4.2.2.2 Qualificação do trabalhador

Sobre a necessidade de experiência anterior na função como requisito para contratação dos funcionários, dois casos (1 e 3) apresentaram esse requisito. A justificativa apontada pelos entrevistados é o menor custo gasto em treinamento com pessoas que já conhecem a função:

Com experiência. Porque você tem tempo menor de treinamento voltado para essa atividade [...] ou ela apenas recicla esse treinamento (CASO1).

É uma questão de custo. Um funcionário sem experiência levaria mais tempo para ser treinado e um maior dispêndio para a concessionária. Até porque os cursos são ministrados em Jundiaí e podem levar duas semanas. Tem cursos que duram três meses. São três meses que você fica sem o seu funcionário. Então, um funcionário treinado dá um resultado mais rápido para a concessionária (CASO3).

Nessas organizações, não se verifica, portanto, a aplicação de treinamento técnico – importante para a maior qualificação de funcionários, segundo Ribeiro, Guimarães e Souza (2001) - para todos os funcionários, pois, somente aqueles que não possuem experiência e precisam de “reciclagens” são submetidos aos mesmos.

Para o CASO2, não há necessidade de experiência anterior na função para realização das atividades:

Como nosso trabalho é extremamente mecânico, braçal, precisamos de pessoas que tenham um certo porte físico. Não que sejam fortes, mas que agüentem uma certa quantidade de esforço e, nesse caso, as experiências em agricultura nos ajudam (CASO2).

A ênfase da qualificação nas exigências mais físicas do que intelectuais é uma característica do modelo taylorista-fordista, no qual Ford (1964) prioriza, como qualificação para empregados operacionais, os tipos bovinos, capazes de suportar esforços físicos e repetitivos:

o mais importante na linha de montagem é você ter pessoas que consigam se acostumar com o nosso ritmo de trabalho: provavelmente a maioria das pessoas conseguirá repetir um movimento 10, 15 vezes ao dia. Mas aqui, a média de repetição é de 200, 300 vezes ao dia o mesmo movimento (CASO2).

Nota-se, nesse trecho, outra característica fordista: a preocupação com os movimentos e seus ritmos impostos na mecanização do trabalho, de acordo com Birh (1991).

Sobre a presença de treinamento formalizado para os trabalhadores operacionais, o CASO2 é o único que possui um programa de treinamento formalizado a todos os funcionários operacionais que ingressam na fábrica, o que caracteriza maior preocupação com a qualificação de seus funcionários:

Todos recebem este treinamento. Lá, ele conhece tudo sobre o automóvel, divisões de montagem, peças, cores, a própria montagem e conhece também dos processos da célula de onde ele fará parte (CASO2).

Observa-se que o treinamento é mais abrangente do que apenas sobre especificações técnicas das funções, característica citada como do modelo flexível, conforme Ribeiro, Guimarães e Souza (2001). Porém, ainda há grande preocupação com a eficiência dos movimentos executados nas atividades, característica fordista (FORD, 1964).

Fizemos uma formação pesada nos primeiros colaboradores. Ensinamos todo o metier automobilístico. Em especial, tivemos que desenvolver métodos de seleção e treinamento que permitam a um operador ter habilidades manuais bastante fortes, por exemplo, parafusar uma roda em 5 minutos exige habilidades diferentes de que fazer o mesmo em 1 minuto (CASO2).

Para o CASO3, o treinamento da função é executado apenas quando há a necessidade, como, por exemplo, o surgimento de uma nova tecnologia:

O que define se um funcionário fará um treinamento ou não é a necessidade. Por exemplo, uma nova tecnologia, ou uma nova função (CASO3).

Para o CASO1, o treinamento ocorre apenas em dois dias, com foco no comportamento do trabalhador em relação à segurança e qualidade:

O RH dá uma pequena introdução da parte de qualidade do trabalho. E coloca os cuidados que a gente tem que ter com o nosso produto. Mas é basicamente focada à segurança do trabalho e qualidade. O treinamento da função é feita 'on the job', no próprio desempenho da função (CASO1).

Portanto, o aprendizado da função ocorre na prática e há uma “pequena” explanação de valores da organização. Melo e Crivellari (1989) citam que uma característica do fordismo é o aprendizado rápido e fácil, observado nessa organização.

Em todos os casos há o levantamento formal das necessidades de treinamento periodicamente, com ênfase no CASO2.

Sobre o grau de escolaridade, o CASO2 é o único que não exige grau de escolaridade para contratação, embora exista preferência por empregados com primeiro grau completo, características de trabalhos de rotina simples e rotineiras do modelo taylorista-fordista, segundo Coelho e Delgado (2002), mostrando que, para a maioria dos funcionários operacionais, o que se exige é primeiro grau precário, quando não menos.

Nos casos 1 e 3, é percebida uma valorização da educação proposta por Delgado e Coelho (2002):

Por exemplo, entre um mecânico com e outro sem terceiro grau, preferimos o mecânico com terceiro grau, pois é um passo a mais para melhores resultados dentro da concessionária. Um mecânico que se comunica bem, que sabe operar um lap top leva vantagem e demonstra vontade de crescimento (CASO3).

Para o CASO1, a exigência de segundo grau é aliada à melhor compreensão dos processos e das tarefas, relação feita por Touraine (1973) para descrever as novas qualificações exigidas pelo modelo flexível. Portanto, para esses casos, o grau de escolaridade é valorizado como requisito para maior qualificação dos funcionários.

#### 4.2.2.3 Jornada de trabalho

O modelo flexível de jornada de trabalho é caracterizado pela redução da jornada de trabalho, de acordo com Fracalanza (2001), e pela presença de maior flexibilização de horários de trabalho, como trabalhos noturnos, em feriados, domingos.

São identificados dois casos com a presença de jornada de trabalho mais flexível: diminuição do número de horas semanais trabalhadas (42 e 43 horas por semana) e flexibilização de horários de trabalho: turnos durante a madrugada, revezamentos aos sábados para o CASO1, e turnos com início as seis horas da manhã, no CASO2.

O CASO3, a concessionária possui jornadas mais fixas de trabalho: de segunda a sexta ou segunda a sábado, em horário diurno, com 44 horas semanais, características do modelo fordista, segundo Gasparini (1996) e Deddeca (1997).

Gasparini (1996) e Fracalanza (2001) citam que, aliada à aceitação de diminuição da jornada de trabalho pelas empresas, essas utilizam concomitantemente a flexibilização de horários. Na pesquisa, observa-se que as duas organizações que diminuíram a jornada de trabalho semanal adotaram a flexibilização de horários e turnos de trabalho, exatamente como referiram tais autores.

#### 4.2.2.4 Composição salarial

Em relação à composição salarial, não são encontrados casos em que só haja pagamentos fixos mensais ajustados de acordo com a função desempenhada. Isso demonstra que essa característica fordista, segundo Castel (1995), não é adotada por essas empresas de maneira isolada.

No CASO1, há o pagamento flexível por meio de metas de resultados estabelecidas para os grupos de trabalho. As metas mais importantes são as de retrabalho e os indicadores taxa “*missing car*”. O índice de retrabalho estabelecido como meta pela organização demonstra preocupação com a qualidade, característica da flexibilização salarial, segundo Pochman (2001) e Martins (2004). Para o caso2, também existem metas de qualidade e de produtividade estabelecidas para os grupos de trabalho.

Todo dia, os índices de produtividade e qualidade são calculados e divulgados na fábrica e quanto mais eles conseguirem cumprir esses índices, mais eles recebem (CASO2).

Esses pagamentos flexíveis, com base não só na produtividade como também na qualidade do serviço, demonstram a presença de característica do modelo flexível de trabalho, segundo Deddeca (1997). Sobre a importância da utilização dessas metas como formadoras de remuneração, os entrevistados afirmaram:

Esse tipo de remuneração é importante para atingir os objetivos da fábrica. Com esse pagamento a mais, os funcionários são motivados a aperfeiçoarem suas técnicas e, com os ganhos da empresa, eles ganham também. Eles têm objetivos a serem cumpridos, têm que aliar a produção com a qualidade das peças montadas porque a fábrica é avaliada por esses itens também (CASO2).

Nesse trecho, fica claro o envolvimento maior do funcionário com os objetivos de qualidade e produtividade da fábrica, pois sua remuneração, o quanto ele vai ganhar, depende do desempenho “da fábrica”, ou seja, do seu desempenho. Esse maior envolvimento, segundo Pochanm (2001), é característico de um modelo flexível.

A avaliação da montadora em cima da performance da nossa empresa é em função de carros incompletos e qualidade do produto, que são as metas da empresa (CASO2).

Nesse caso, as metas de qualidade que fazem parte da remuneração flexível de seus funcionários são os índices de desempenho analisados pela montadora. Portanto, parte da responsabilidade do desempenho da fábrica é transferida para a remuneração do funcionário.

No CASO3, também há pagamento variável, porém esse pagamento é por comissão, baseado apenas em metas de faturamento, e são avaliados dois itens: os ganhos por mão-de-obra e o índice de peça vendida. Isso demonstra também maior atrelamento do salário do funcionário com o desempenho da empresa; entretanto, a preocupação é somente pela produtividade, o que demonstra uma característica fordista.

#### 4.2.2.5 Contrato de trabalho

Apenas o CASO3 adota o contrato por tempo indeterminado para todas as funções operacionais, o que é característico do sistema taylorista-fordista, segundo Deddeca (1997) e Gasparini (1996). Para os casos 1 e 2, o funcionário operacional é primeiramente contratado por tempo determinado (3 meses no CASO1 e 12 meses no CASO2) e, logo após esse tempo, o funcionário é efetivado. A presença de contratos por tempo determinado é, segundo Harvey (1989), uma tendência da flexibilização das relações de trabalho.

Assim como no estudo da cadeia produtiva têxtil, também se verifica que não há presença de trabalho por tempo parcial. A tendência de mudança concentra-se na inclusão do trabalho por tempo determinado, como exposto por Harvey (1989).

#### **4.2.3 Relação do posicionamento das empresas da cadeia produtiva e as características das relações de trabalho**

Neste tópico, faz-se um resumo das características da relação de trabalho, levantadas no item anterior, e os elos da cadeia produtiva. O quadro 5 do anexo B desse trabalho resume as características encontradas em cada categoria.

Nota-se a presença de grande homogeneidade de características de relações de trabalho para todos os elos. Nos dois primeiros elos estudados, fornecedor de peças e montadora, observa-se a presença maciça de características de flexibilização das relações: para a organização do trabalho, o modelo adotado foi de polivalência de funções, trabalho em grupo e maior autonomia para tomada de decisão. Segundo Pochman (2001), esses são os principais tópicos de mudança para a flexibilização.

A presença de contratação por tempo determinado, jornadas de trabalho reduzidas,

horários atípicos de turnos e composição salarial com metas de resultados aliadas ao desempenho da organização são outras características de flexibilização, o que demonstra grande homogeneidade dos elos.

Para o elo3, não foi diferente: as características são homogêneas, porém em grande parte fordistas. Para a organização do trabalho, verifica-se a presença de trabalhos fixos, individuais e com pouca autonomia, característico, segundo Pochman (2001) e Birh (1991), do modelo fordista. Também se verificam outras características do modelo, como o contrato por tempo indeterminado, jornadas fixas, de 44 horas semanais. O pagamento flexível apenas baseado na produtividade e no desempenho individual inclui-se no modelo taylorista-fordista, de acordo com Harvey (1989).

Uma outra característica observada é justamente a localização das características flexíveis nos elos 1 e 2, que são industriais e que possuem grandes avanços de automatização. Estes avanços, por sua vez, foram viabilizadores do sistema flexível inserido pelo toyotismo, segundo Coriat (1994).

Em relação à qualificação, não se pode afirmar que maior automação traz maior qualificação, pois o primeiro elo é formado por uma organização automatizada, que exige experiência na função e o maior grau de escolaridade dos três elos; porém, possui treinamento de rápido conteúdo. Portanto, há características de maior qualificação das funções (exigência de experiência para a função e maior grau de escolaridade) e as características de funções simples, com baixa presença de exigências de qualificação – o treinamento fácil e pouco formalizado.

O mesmo acontece com o segundo elo, que apresenta características de baixa exigência de qualificação para as funções (sem exigência de experiência técnica na função e grau de escolaridade) e, ao mesmo tempo, possui o treinamento mais formalizado e abrangente dos três elos, o que sugere mais exigência de qualificação.



Ao comparar o primeiro elo (de características flexíveis) com o terceiro elo (de características fordistas), percebe-se que, em relação à qualificação, eles possuem as mesmas características: exigências de maiores graus de escolaridade e experiência anterior na função. Porém, mostram pouca valorização do treinamento. Isso demonstra que não há, para essa cadeia, como relacionar maior qualificação a um modelo de relação de trabalho.

#### 4.2.4 Média de remuneração salarial em cada caso estudado

Neste tópico, procura-se levantar a renda salarial (composta de salários diretos, indiretos e pagamentos flexíveis). A renda salarial de cada caso foi composta pela média entre o maior e menor salário pago aos trabalhadores operacionais de cada organização. Segue quadro com os valores obtidos.

	CASO1	CASO2	CASO3
Valor médio de renda salarial/mês (em reais)	910,00	2.500,00	1.480,00

Quadro 6 – Médias de remuneração dos casos estudados na cadeia produtiva automobilística de Curitiba

Fonte: primária

A única exceção em relação à obtenção da renda salarial é no CASO2, em que o valor é referente à média da remuneração das montadoras localizadas na região de Curitiba e São José dos Pinhais, de acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS em dezembro de 2003, última atualização disponibilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Essa é uma das restrições deste trabalho, citada no item sobre limitações desta dissertação.

#### 4.2.5 Distribuição da remuneração salarial média ao longo da cadeia produtiva e a relação com a qualificação exigida para ocupação de cargos operacionais.

Como há apenas uma empresa em cada elo, as médias usadas para cada elo serão as mesmas médias encontradas em cada caso, conforme quadro abaixo:

	Segundo Elo	Terceiro Elo	Quarto Elo
	CASO1	CASO2	CASO3
Valor médio de renda salarial/mês (em reais)	910,00	2.500,00	1.480,00

Quadro 7 – Médias de remuneração dos elos da cadeia produtiva automobilística de Curitiba  
Fonte: primária

Tenta-se, neste momento, identificar algumas relações entre características das relações de trabalho e a média de remuneração encontrada em cada elo da cadeia produtiva.

A maior média salarial encontrada está localizada no terceiro elo da cadeia. Observa-se que, nesse mesmo elo, encontra-se a empresa líder da cadeia, e que o caso estudado apresenta características flexíveis, sendo este último tópico insuficiente para levantar razões para maiores remunerações, já que a menor média salarial está localizada no segundo elo, e que também possui características flexíveis de relação de trabalho. O quarto elo, de características fordistas, encontra-se em posição intermediária em relação à média dos outros elos.

Em relação à qualificação – experiência anterior na função, exigência de grau de escolaridade e necessidade de treinamento formalizado – pode-se chegar às seguintes conclusões. Analisando-se cada item estudado de qualificação, observa-se que, para o grau de escolaridade, o elo que exibe maiores médias de remuneração (o terceiro elo) não exige grau de escolaridade dos seus trabalhadores. Portanto, para esse item da qualificação, não se

observa a relação citada por Pochmann (2001), em que cargos mais qualificados recebem maiores remunerações, pois o terceiro elo, da montadora, possui as menores exigências de grau de escolaridade e as maiores médias salariais.

O mesmo acontece com a necessidade de experiência anterior na função, pois o mesmo terceiro elo, que é único em não exigir experiência na função, revela as maiores médias salariais. Porém, para a subcategoria de treinamento, observa-se que o mesmo terceiro elo possui os treinamentos mais formalizados e abrangentes com a maior média salarial da cadeia, corroborando a relação indicada por Pochman (2001) de que cargos mais qualificados recebem maiores salários.

## 5 CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo o levantamento de alguns pontos da relação de trabalho, que, segundo os autores pesquisados, consiste nas principais mudanças do tema nos últimos tempos. Junto com esse objetivo, surge a meta de inserir essas características numa nova configuração organizacional, as cadeias produtivas, que divergem em relação à sua formação, às técnicas produtivas e de relacionamento.

Se há uma empresa líder, multinacional ou não, qual diferença entre suas relações e as de seus parceiros? Quais são as “regras” do jogo para seus funcionários? E, por último, quais são as implicações para a renda do trabalhador?

Muitos obstáculos foram encontrados para o fechamento correto das idéias: para a cadeia automobilística, apenas uma pequena parte estudada. Os dados sobre a renda do trabalhador operacional na montadora não foram divulgados pelos entrevistados, o que levou à análise por meio de dados secundários, através de dados do Ministério do Trabalho e Emprego. Contudo, algumas conclusões podem ser tomadas a partir das análises.

Sobre as relações de trabalho, verifica-se maior hibridismo na cadeia têxtil. Muitos entrevistados das empresas dessa cadeia nem ao menos sabem, por exemplo, que podem contratar por tempo determinado, e outros adotam regras de remuneração de acordo com o que as outras empresas da região adotam, verificando pouca relação do que acontece na produção, com as estratégias e as relações de trabalho. Já nas empresas da cadeia automobilística, há maior homogeneidade na composição das relações e maior interação dessas com as estratégias de produção das organizações. Os elos de fornecimento de peças e de montagem de automóvel são caracterizados pela flexibilidade das relações, enquanto o elo de revenda é caracterizado pela utilização de tópicos do modelo taylorista-fordista na sua maioria. Uma das possíveis causas para essa diferença entre os elos seria a tecnologia adotada

nos dois primeiros elos, mais automatizada, propiciando a adoção destas das relações no campo do trabalho. Outro ponto seria a natureza do trabalho realizado na revenda: funcionários executam tarefas especializadas para cada problema, de maneira manual, cada qual com suas ferramentas, não havendo características de produção.

Em relação à renda, três tópicos foram levantados para análise: a diferença das médias salariais em diferentes elos das cadeias produtivas, a relação entre características da relação de trabalho dos elos das cadeias e a distribuição da média de renda salarial e dessa mesma média com a qualificação dos funcionários. Esse último tópico teve o objetivo de verificar a relação direta entre renda e qualificação citada por autores pesquisados.

Para as duas cadeias, na relação entre diferenças entre elos e a renda salarial, os maiores salários estão concentrados na fabricação do produto final (elo que possui as atividades que agregam valor à cadeia). Os resultados da pesquisa ainda demonstram que, para a cadeia produtiva têxtil, localizada na periferia do processo produtivo (as organizações não trabalham em rede, possuem maquinários semi-industrializados e de baixa tecnologia), empresas localizadas no elo primário - de características agrícolas - possuem menores médias salariais para trabalhadores operacionais. Na cadeia automobilística, as menores médias de renda salarial estão localizadas no segundo elo, de produção de insumos para montagem de automóveis. Portanto, nas duas cadeias produtivas, as menores médias foram encontradas nos elos mais primários anteriores à fabricação do produto final.

Para a relação entre a renda salarial e as relações de trabalho dos elos, verifica-se que, para a cadeia têxtil, o elo agrícola possui relações de trabalho pouco formalizadas ou ausentes, bem como as menores médias de renda salarial. Já o terceiro elo (produção final) possui características mais homogêneas de trabalho – Taylor-fordistas – e as maiores médias salariais da cadeia produtiva. Portanto, para este caso, quanto maior homogênea as relações de trabalho, maiores as médias de renda salarial.

Já para a cadeia automobilística, observa-se que, as maiores médias salariais estão localizadas no terceiro elo (de fabricação ou montagem do produto final) e que este possui características flexíveis de relação de trabalho. Porém, o segundo elo possui as menores médias salariais e também é dotado de características flexíveis de trabalho. Esse último tópico torna-se insuficiente para levantar razões para maiores remunerações, já que, tanto o elo que possui maior média salarial quanto o que possui menor média salarial são dotados de características flexíveis de relação de trabalho. Portanto, para este caso, a suposição de que a flexibilização das relações é uma ferramenta de aumento de salários torna-se inexistente.

Com referência à qualificação, chega-se a poucas afirmações sobre a relação direta da renda. Na cadeia têxtil, revela-se que para os trabalhadores rurais, localizados no primeiro elo, as qualificações exigidas são mínimas e, conseqüentemente, seus salários são menores. Porém, quando se analisam os outros dois elos, de características industriais, essa relação não se confirma, com exceção da exigência de experiência anterior na função. Nesse caso, o terceiro elo, de confecção, que necessita de experiência para contratar funcionários, tem média de remuneração menor. Nos outros itens pesquisados, a relação não se configura.

Já a cadeia automobilística tem características distintas. A relação de maior renda para maiores exigências de qualificação é verificada apenas para o treinamento: o segmento da cadeia que possui treinamento formalizado apresenta maiores rendas salariais. Porém, para esse mesmo elo, a exigência quanto ao grau de escolaridade e a experiência na função são mínimos, o que demonstra uma relação indireta. Observa-se também que a maior exigência quanto a grau de escolaridade se encontra no elo que possui menor renda salarial. Portanto, a relação direta entre renda e qualificação somente foi verificada para os tópicos experiência anterior, no caso da cadeia têxtil, e treinamento, no caso da cadeia automobilística.

Este trabalho abre caminhos para futuras pesquisas acadêmicas que agreguem conhecimento sobre as relações de trabalho e renda salarial estabelecidas numa dada cadeia produtiva. São sugeridos os seguintes temas:

- A reprodução do modelo em outras cadeias produtivas;
- A realização de trabalho que levante os dados sobre relação de trabalho com os empregados para verificar veracidade de fatos;
- Estudos de caso em profundidade em menor número de temas sobre relação de trabalho (apenas sobre jornada de trabalho ou apenas sobre organização do trabalho);
- O controle de empresas líderes nas relações trabalhistas de suas parceiras;
- A relação entre tecnologia e qualificação;
- Diferenças de renda salarial ao longo de uma dada cadeia produtiva, com mais empresas, por meio de dados secundários do Ministério do Trabalho.

Às organizações, ou seja, aos empresários – tanto de grandes corporações quanto de pequenas e médias empresas nacionais – recomenda-se atenção especial às regras legais preconizadas em favor do trabalhador. Na cadeia produtiva têxtil de Goioerê, percebeu-se que, muitas vezes, empresário ou gerente não sabiam da existência de algumas regras e coordenavam essa organização do trabalho pela imitação do que ocorre no mercado. Na cadeia produtiva automobilística, as regras são mais definidas e estudadas, o que garante ao trabalhador maior manutenção de seus direitos. Porém, recomenda-se a essas grandes corporações que não esqueçam a reflexão sobre métodos adotados no campo do trabalho em favor de altas produtividades junto com seus funcionários, fruto de um estudo futuro a ser realizado.

Em tempos em que se discutem os rumos que as leis e outras regras que regem o trabalho estão adquirindo, este trabalho tem sua importância no levantamento de questões que mostram a impossibilidade de caracterizar todas as empresas em um ou outro modelo. Essas características das relações de trabalho demonstram-se mais homogêneas e formais em cadeias produtivas mais integradas (automobilística), com a presença de multinacionais e líderes de produção. O que há, também, é uma tendência, ora a caminho da informalidade e de subcontratações menores – no caso da cadeia têxtil –, ora a caminho da flexibilização por intermédio de terceirizações maiores - no caso da cadeia automobilística.

Na discussão sobre novas estruturas produtivas, nota-se que os estudos acadêmicos de Administração privilegiam pesquisas sobre estratégias adotadas por cadeias produtivas mais solidificadas em suas relações e com maior ligação entre empresas. Existe um descaso para com os trabalhos acadêmicos que demonstram a realidade da grande maioria das organizações no Brasil (pequenas e médias organizações) que não sabem o significado de um arranjo produtivo ou de um planejamento formal e que, mesmo assim, são “donas” de uma fonte fértil de estudos, que é o conhecimento tácito adquirido.

Esta dissertação também serve de alerta a uma sociedade que exclui micro, pequenas e médias empresas da sua formação organizacional e de estudos acadêmicos. Estas mesmas empresas são obrigadas, na sua grande maioria, a apenas sobreviverem sem usufruírem do conhecimento, dos benefícios e do planejamento que é disseminado ora por universidades ora pelas grandes empresas das cadeias de produção espalhadas pelo Brasil, limitando sua colaboração para a economia brasileira.



## REFERÊNCIAS

- ALBAN, M. Automação flexível: o caso do taylorismo-fordismo e a supremacia. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 6, p. 71-82, maio/ago. 1999.
- ALMEIDA, M. C. de; SILVA, R. A. R. da. Estratégias de terceirização: um estudo em grandes empresas mineiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- ÁLVARES, A. C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, p. 70-77, out./dez. 1999.
- ALVAREZ, A. R. **Desenvolvimento teórico sobre distribuição de renda, com ênfase em seus limites**. 1996. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. Vire-se, Zé Ninguém! A difícil construção da identidade em organizações pós-fordistas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- AMADOR, L. F. C. B. F. et al. Relações trabalhistas no mundo atual: uma visão contemporânea das mudanças trabalhistas dos tempos recentes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 21, 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 33-42, mar./abr. 1995.
- ANTUNES, E. D.; PINHEIRO, I. A. Aspectos da qualificação e da gestão dos recursos humanos num ambiente em reestruturação: resultados preliminares de uma pesquisa exploratória no setor de autopeças do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 21, 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?:** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do trabalho no mundo. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2003.
- \_\_\_\_\_. Trabalho, reestruturação produtiva e algumas repercussões no sindicalismo brasileiro. In: ANTUNES, R. et al.. **Neoliberalismo, trabalhos e sindicatos:** reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998.
- ANTUNES, R. et al. **Neoliberalismo, trabalhos e sindicatos:** reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998.

ANTUNES JÚNIOR, J. A. V; KLIEMANN NETO, F. J; FENSTERSEIFER, J. E. Considerações críticas sobre a evolução das filosofias de administração da produção: do “just-in-case” ao “just-in-time”. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 29, p. 49-64, jul./set. 1989.

ARAÚJO, M. F. de; FREITAS, I. A. Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: uma experiência no Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

ARAVECHIA, C.H. M. ; PIRES, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos e avaliação de desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

ARKADER, R. Avanços e barreiras ao fornecimento enxuto na indústria automobilística brasileira: a perspectiva dos fornecedores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

\_\_\_\_\_. Benefícios e problemas nas relações de fornecimento enxuto: indicações na indústria automobilística brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 21, 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

AZEVEDO, P. F de; SILVA V.L dos S. Franquias de Alimentos e Coordenação de Cadeias Agroindustriais: uma análise empírica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n.1, p. 51-62, jan./mar. 2002.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BASTOS, A.V. B.; COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, P. R. Os vínculos do trabalhador com a organização e o sindicato: padrões de comprometimento e valores relativos ao trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 5, p. 87-105, set/dez. 1998.

BASTOS, A. V. B. et al. Uso e efetividade de práticas de gestão da produção e do trabalho: um survey da indústria brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

BATALHA, M. O. (Coord). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BATALHA, M. O. Cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.30, n. 42, p.43-50, 1995.

BERNSTORFF, V. H. Terceirização: problema ou solução? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BIAZZI JR., F. O trabalho e as organizações na perspectiva sociotécnica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, p. 30-37, jan./fev. 1994.

BICUDO, V. R. Terceirização na Petrobrás: implicações sociais, gerenciais e políticas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 27, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

BIHR, A. **Da grande noite à alternativa**: o movimento operário europeu em crise. São Paulo: Boitempo Editorial, 1991.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

BOULIN, J. Y; TADDEI, D. OS ACORDOS DE REDUÇÃO-REORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO - NEGOCIAÇÕES E CONSEQUÊNCIAS ECONÔMICAS. **Revista de Administração de Empresas**. v.31, n.2, 1991. Seção: RAE COLABORAÇÃO INTERNACIONAL

BRAGA, A. R; ARKADER, R.; HIJJAR, M. F. Fatores de motivação para a terceirização logística: estrutura e relações com as atividades terceirizadas por embarcadores brasileiros. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

BRASIL. **Consolidação das Leis Trabalhistas**. Título IV. Capítulo I. Artigo 443. São Paulo: ed. Saraiva, 2003

BRITO, M. J. P. de; NEIVA, E. R. Avaliação do impacto do treinamento no trabalho utilizando o modelo multinível. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 27, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

BRONZO, M. Gerência da rede de suprimentos e segmentação estratégica de fornecedores na cadeia produtiva da Fiat Automóveis do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 25, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

BURNQUIST H.L.; et al. **Liberalização comercial: um fator de desenvolvimento do setor agrícola brasileiro**. Brasília: IPEA, 1994.

CANTERLE, N.M.G. **A reorganização do trabalho no mundo do trabalho**. 2004. Disponível em <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/trabalho.htm>. Acesso em 23/abr/2004.

CARRION, R. M.; GARAY, A. B. S. Mercado de trabalho na indústria petroquímica gaúcha. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, p. 51-65, set./dez. 1999.

CARRION, R. M. Reestruturação produtiva, organização e gestão do trabalho na indústria petroquímica: estudo do complexo petroquímico do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 21, 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica sobre salário. São Paulo: Vozes, 1995.

CASTELS, M. **La era de la información**: Economía, Sociedad y Cultura. v.1 “La Sociedad Red”. Madrid: Alianza Editorial, 1998.

CASTRO, C. C. de et al: Estudo da Cadeia Láctea do Rio Grande do Sul: Uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.2, n.1, p. 143-164, jan./abr, 1998.

CATTANI, A. D. **Trabalho e Autonomia**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

CELESTE, J. L. Especialização flexível: uma alternativa promissora para o desenvolvimento econômico de regiões subdesenvolvidas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, p. 34-41, nov./dez. 1993.

CHEVALIER, J. M ; TOPEPANO, J. A propos des filiers industrielles. **Revue d'économie industrielle**, [S.l.], v. 6, p. 149-158, 1978.

COELHO, F. de S.; DELGADO, D. M. A educação técnico-profissionalizante no Brasil, entre o fordismo/taylorismo e o pós-fordismo: evolução, características e desafios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

COSTA, I ; QUEIROZ, S. R. R. de. Autopeças no Brasil: mudanças e competitividade na década de noventa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 27-37, jul./set. 2000.

COSTA, P. de A. Procurando desvendar uma nova lógica de trabalho: um relato de três oficinas de gestão para empreendimentos de economia solidária. In: ENCONTRO DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 27, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

COSTA, S. A. Relação capital e trabalho: uma questão superada? **RAE light**, São Paulo, v. 3, n.1, p. 4-8, 1996.

CRESWELL, W. J. **Reserach design qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. California: Sage Publication, 2003.

CRUZ, M. V. G. da. Produção do serviço de transporte público urbano por ônibus: aspectos da organização do trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, p.45-65, set./dez. 1998.

DALFIOR, S. da R. Novas relações de trabalho: cooperativas de especialidade médica versus hospital público. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 27, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

DEDECCA, C. S. As ondas de racionalização produtiva e as relações de trabalho no capitalismo avançado. **Economia e Sociedade**, Campinas, n. 9, p. 49-67, 1997.

DELORENZO NETO, A. Trabalho temporário e política econômica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 25, p. 26-34, jan./mar. 1985.

DESS, G. G. et al. The new corporate architerture. **Academy of Management Executive**, Local, v.9, n.3, p. 7-20, 1995.

DI SÉRIO, L. C.; DUARTE, A. L. de C. M. Competindo em tempo e flexibilidade - casos de empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

DI SÉRIO, L.C; SAMPAIO, M. Projeto da Cadeia de Suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 54-56, 2001.

DIAS, J. G. A; RAMOS, A. Distribuição de Renda: aspectos teóricos e o debate no Brasil. In: Camargo M. J; GIAMBIAGI, F. (Org). **Distribuição de Renda no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

DIKESCH, L. E.; MOZZATO, A. R. Gestão da produção: um estudo das indústrias do vestuário no Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

DINIZ, M. G. da. Novas tecnologias, novas qualificações: o caso da Alpargatas Santista Têxtil S.A. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

DUPAS, G. **Economia global e exclusão social**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DUPAS, G. **Estratégias das empresas transnacionais: oportunidades e riscos**. São Paulo, IEA/USP, 1996. (Documentos, v. 44, n. 7).

DUTRA, J. S; HIPÓLITO, J. A. M. ; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 25, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

FARIA, J. H. de. **Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2004c. v. 3.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. : fundamentos. Curitiba: Juruá, 2004a. v.1.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_.: teoria crítica das formas de controle nas organizações capitalistas. 2003. Tese (Pós-Doutorado) - University of Michigan. Ann Arbor, Michigan, 2003.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. : uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, 2004b. v. 2.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas. 1977

FERNANDES, S. da C; GONTIJO, L. A.; BEHR, R. R. A influência da organização do trabalho – tecnologia e treinamento - no aparecimento de lesões por esforços repetitivos: o caso do NPD da UFSC. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 25, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

FERRAZ, S. F. de S. Competências profissionais, mercado de trabalho e desenvolvimento local. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 25, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, M. D. Alianças estratégicas em cadeias agroindustriais: estudo de caso na cadeia da carne bovina. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

FERREIRA, G; PÁDULA, C. A. Gerenciamento de Cadeias de Suprimento: novas formas de organização na cadeia de carne bovina do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, p.167-184, 2002.

FERREIRA, J, M. Novas Tecnologias e Organização do trabalho. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 19, p. 91-107, 2000.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PESQUISAS (FINEP). **Relatório Setorial Automotivo Final**. 2004. Disponível em [http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio\\_setorial\\_final/relatorio\\_setorial\\_final\\_impressao.asp?lst\\_setor=9](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impressao.asp?lst_setor=9) Acesso em 2 jan 2005.

FLEURY, A. C. Organização do trabalho em pequenas e médias empresas do setor mecânico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 22, p. 17-27, out./dez. 1982.

\_\_\_\_\_. Produtividade e organização do trabalho na indústria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 20, p. 19-28, jul./set. 1980.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.) **Processos e Relações de Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

FLEURY, P. F.; SILVA, C. R. Avaliação da Organização Logística em Empresas da Cadeia de Suprimento de Alimentos: Indústria e Comércio. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n.1, p. 47-67, jan./abr. 2000.

FORD, H. **Os princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1964.

FORRESTER, J. **Industrial Dynamics**. Nova York: Wiley, 1961.

FRACALANZA, P. S. Desafios à gestão em um quadro de redução da jornada de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, p. 33-43, out./dez. 2001.

\_\_\_\_\_. O que esperar da redução da jornada de trabalho? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 25, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

FREYSSINET, M.; HIRATA, H. S. Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os círculos de controle de qualidade no Japão. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 25, p. 5-21, jul./set. 1985.

FURLANETTO, E. L.; ZAWISLAK, P. A. Coordenação pela cadeia produtiva: uma alternativa ao mercado e à hierarquia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

GALBRAITH, J. R. Planejamento estratégico e de organização. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 133-140.

GALVES, C. **Manual de economia política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1970.

GASPARINI, G. **Tempo e Trabalho no Ocidente**. Chanlat, J. F (Coord.): O indivíduo nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

GASTALDI, J. P. **Elementos de economia política**. São Paulo: Saraiva, 1990.

GEREFFI, G. “**New divisions of labor in a area of globalization**”. Texto apresentado na conferência Globalization, the information of economic blocks, national States and regional response. Utrecht, Holanda, 1997.

GIESTA, L. C; MAÇADA, A. C. G.; LUNARDI, G. L. Percepção dos funcionários sobre o sistema de produção enxuta (SPE) em empresas do setor metal-mecânico no Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 27, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

GÓES, M. de F. B. Novas formas de organização da produção e do trabalho: estudo de caso em uma empresa do setor de alumínio. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

GORZ, A. **Adeus ao proletariado**: para além do socialismo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Editora Loyola, 1989.

HIPÓLITO, J. A. M. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

HIPÓLITO, J. A. Mudando paradigmas na administração de salários. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 21, 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Industrial 2002**. Volume 21, nº 1 e 2. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 02 jan 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTATÍSTICA (IBGE). **Sistema de Contas Nacionais. 2003**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2003/contasnacionais2003.pdf>>. Acesso em: 02 jan 2005.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial: um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.10, p. 61-74, maio/ago. 2003.



LARCERDA, J.S; RUFFONI, J.P; SRETIAEV, B; ZAWISLAK, A.P. Demandas tecnológicas da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

LAVALLE, C, R. A. Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimentos de alimentos: indústria e comércio. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 4, p. 47-67, 2000.

LEMO, A. H. da C. Empregabilidade e adesão à nova cultura do trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

LIMA, M. E. A. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, p.115-124, maio/jun. 1994.

LINS, C. R G.; ZÚNIGA, M. Administração de recursos humanos – teoria geral e prática em empresas mineiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

LIPIETZ, Alain. **Elegir la audacia**. Madrid: Trotta, 1988.

LOYOLA, A. Modernização na indústria têxtil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 14, p. 19-31, set./out. 1974.

MACHADO, A. L.; MELO, F. C. Potencialidades/restrições para a inserção da cadeia produtiva brasileira do leite e derivados no comércio internacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

MAGALHÃES, T. T.; PICCININI, V. C. Inovação e qualificação: estudo de caso em empresas do setor metal-mecânico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MARTINS, P. do C. Competitividade e eficiência na cadeia produtiva do leite longa vida em regiões selecionadas do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 27, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

MARTINS, S. S. A remuneração variável como um modelo de incremento da competitividade: uma experiência no setor moveleiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 21, 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

MARTINS, S. S.; BARBOSA, A. C. Q. Participação nos lucros e/ou resultados: uma forma de remuneração variável? Um estudo no setor metalúrgico da Região Metropolitana de Belo

Horizonte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 25, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MARTINS, S. S.; VERIANO, C. E. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, p. 22-33. Edição especial Minas Gerais. 2004.

MARTINS, S. S. Participação nos lucros ou resultados: oportunidade ou desafio para o movimento sindical? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MARX, K. **O Capital**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os Economistas, v.1).

MARX, R; SALERNO, M; ZILBOVICIUS, M. A nova configuração da cadeia de fornecimento na indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n.3, p.192-204, 2003.

MASIERO, G. Organização e trabalho no Japão. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, p. 12-19, jan./fev. 1994.

\_\_\_\_\_. Principais aspectos da administração japonesa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 6-12, set./out.1995.

MATTOSO, J; POCHMANN, M. Mudanças estruturais e trabalho no Brasil. **Revista Economia e Sociedade**, Campinas, v. 10, p. 213-43, 1998.

MATTUELLA, J. L.; FENSTERSEFEIR, J. E.; LANZER, E. A. Competitividade em mercados agroindustriais integrados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.30, p. 34-42, out./dez.1995.

MAZZILLI, C.; AGRA, C. O significado do trabalho multifuncional no processo de reestruturação produtiva da Petrobrás. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MELO, M. C. de O.; CRIVELLARI, H. M. T. Saber fazer: implicações da qualificação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 29, p. 47-62, abr./jun.1989.

MENEZES, L. C. de M. Rumos para a organização do trabalho industrial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, p. 47-50, out./dez. 1986.

MEUNIER, A. D. **La doctrina e económica de la iglesia**. Paris: [s/n], 1958.

MIELKE, E. C. **Análise da cadeia produtiva e comercialização do XAXIM no Estado do Paraná**. Monografia (Pós-Graduação) - UFPR, Curitiba, 2002.

MIGLACCIO FILHO, R.. Reflexões sobre o homem e o trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, p. 18-32, mar./abr. 1994.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Relação Anual de Informações Sociais – RAIS. Base de Dados, competência:2003. CD-ROM.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Relatório de Desenvolvimento da Produção - (SDP) - Ações Setoriais para o Aumento da Competitividade da Indústria Brasileira. 2004a. Capítulo: Automotivo. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/publicacoes/desProducao/desProducao.php>> Acesso em 15 fev 2005.

\_\_\_\_\_. Relatório de Desenvolvimento da Produção - (SDP) - Ações Setoriais para o Aumento da Competitividade da Indústria Brasileira. 2004b. Capítulo: Têxtil e vestuário Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/publicacoes/sdp/acoSetAumComIndBrasileira/asac0505.pdf>> Acesso em 15 fev 2005.

MINTZBERG, HENRY; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MUNIZ, R. M. Notas para o estudo do processo e das relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, p. 27-35, jan./mar. 1988.

MORAES NETO, B. R. de. A organização do trabalho sob o capitalismo e a “redoma de vidro”. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, p. 19-30, out./dez. 1987.

NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT, 1999.

NEVES, J. A.; FERNANDES, D. C. Estrutura ocupacional, autoridade gerencial e determinação de salários em organizações fordistas: o caso da indústria de transformações no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

NEVES, J. A.; CIRENO, D.; HALLER, A. Pós-fordismo e os retornos salariais do investimento em capital humano na agropecuária brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

NEVES, M. **Reestruturação produtiva e relações de gênero: condições de trabalho e qualificação na cadeia produtiva**. III Congresso Latino-americano de Sociologia do trabalho. Buenos Aires, 2000.

NOGUEIRA, P. R. Efetividade organizacional através do sistema de recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 22, p. 19-24, jan./mar. 1982.

ODELIUS, C. C. Desenvolvimento e aplicação de método de estudo e descrição de características objetivas do trabalho – EDCOT. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

OHNO, T. **O sistema toyota de produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OIGMAN, A; COSENZA, C. A. N.; CASOTTI, L. M. Vantagens competitivas a partir do gerenciamento da cadeia produtiva: um estudo de caso de distribuidor de aço inoxidável. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 27, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

OLIVEIRA, J. P. de; PORTO, G. S. A cadeia produtiva do setor de equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos no Brasil e a formação de clusters. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

OLIVEIRA, L. M. B. de. Remuneração: estabelecimento e tendências - um estudo nas empresas do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 25, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

OLIVEIRA, M. R. de C. T.; ITUASSU, C. T. Uma análise dos impactos do treinamento e desempenho de profissionais e gerentes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Departamento de Estatística da ONU. **Sistema Nacional de Contas**. 1993. Disponível em <http://unstats.un.org/unsd/sna1993/introduction.asp>. Acesso em: 02 jan 2005.

PÁDULA, A. D.; CÁNEPA, D. L. Perspectivas de viabilidade de constituição da cadeia produtiva do biodiesel na visão dos centros de P&D. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

PÁDULA, A.D. et al. Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 21, 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

PANTOJA, M. J; LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PAULRAJ, A; CHEN, I. J. Understanding supply chain management: critical research and theoretical framework. **International Journal of Production Research**, s/l. 42, n.1, p.131-163, 2004.

PEREIRA, S. C. F.; CSILLAG, J. M. Cadeias de suprimentos: considerações sobre o modelo de gestão e de avaliação de desempenho de uma cadeia de frango de corte no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 27, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

PIRES, S. R. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. **Revista de Administração**, São Paulo, São Paulo, v. 33, p. 5-15, 1998.

POCHMANN, M. **O Emprego na Globalização: A Nova Divisão Internacional do Trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001. (Mundo do Trabalho).

\_\_\_\_\_. O mundo do trabalho em mudança. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT, 1999.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Supply chain optimization**. San Francisco: Berret-Koehler, 1996.

PONTES, B. R. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTR, 1995.

RABELO, F. M.; BRESCIANI FILHO, E.; OLIVEIRA, C. A. B. Treinamento e gestão da qualidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 13-19, maio/jun. 1995.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

REICH, R. **El trabajo de las naciones**. Buenos Aires: Vergara, 1993.

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. de A.; SOUZA, E. C. L. de. Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 25, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

RIBEIRO, M. T. F.; MEZZOMO, C. P. L. Dinâmica do processo de inovação na cadeia agroalimentar do café – a trajetória do Sul de Minas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

RICARDO, D. **Princípios de Economia Política e Tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

RIFKIN, J. **O Fim dos Empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

RIZINI, I. **Pesquisando: guia de metodologias de pesquisa para programas sociais**. Rio de Janeiro: USU Ed. Universitária, 1999.

ROCHA, R. S. Instituições Nacionais e o Sistema de Trabalho no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

ROCHA, S. A. Investigação da Renda nas Pesquisas Domiciliares. **Economia e Sociedade**, Campinas, v.12, n. 2, p. 205-224, 2003.

RODRIGUES, J. M; CORRÊA, A. M. H.; LADEIRA, M. B. Sistema de remuneração por habilidades: uma alternativa às práticas de gestão da produção em um contexto flexível. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

RUFFONI, J. P. et al. Demandas tecnológicas da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SÁ, M. P. e; BOMTEMPO, J. V.; QUENTAL, C. Terceirização no processamento final das indústrias farmacêutica e veterinária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 21, 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

SAES, M. S. M. Evitando a queda da rentabilidade na produção agrícola: basta diferenciar? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

SALERNO, M. S. et al. Mudanças e persistências no padrão de relação entre montadoras e autopeças no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, p. 16-28, jul./set. 1998.

SANTOS, C. M. Q. dos; MORAES, L. F. R. de; KILIMNIK, Z. M. Qualidade de vida no trabalho, estresse ocupacional e o sistema just-in-time: um estudo de caso no setor automobilístico mineiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SANTOS, N. J. dos; MARCONDES, R. C. Requalificação, treinamento e obtenção de nova ocupação: um estudo sobre a mão-de-obra liberada pela indústria automobilística de São Paulo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SCAVARDA, L. Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, n.2, p.201-219, 2001.

SCAVARDA, L. F. R.; HAMACHER, S. A evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 201-219, maio/ago. 2001.



SELMANI, Y. **Analyse de Flux Physique de Bois a L'Interieur de La Filiere.** École Nationale du Genie Rural des Eaux et des Forest – ENGREF. Nancy: [s/n], 1992.

SELLTIZ, C ; COOK, S; WRIGHTSMAN, S. L;. **Método de pesquisa nas relações sociais:** delineamento de pesquisas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 2001. v. 1.

\_\_\_\_\_. **medidas na pesquisa social.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., São Paulo, 2001. v.2.

SILVA, A. B. A flexibilização das relações trabalhistas na percepção dos dirigentes de empresas comerciais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SILVA, C. R. L. da; FLEURY, P. F. Avaliação da organização logística da cadeia de suprimento de alimentos: indústria e comércio. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, p. 47-67, jan./abr. 2000.

SILVA, G. A. V. da et al. Desafios na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 25, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

SILVA, L. F. e. A organização do trabalho na linha de montagem e a teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, p. 58-65, jul./set. 1987.

SILVA, S. M.; FLEURY, M. T. L. A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: o caso da telefonia celular de 3ª geração (3G). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 27, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

SILVA, S. S. **Reestruturação produtiva, crise econômica e os rumos do sindicalismo no Brasil.** 1996. Monografia (Pós-Graduação) - Fundação Milton Campos, Brasília - DF, 1996.

SINGER, P. A crise das relações de trabalho. In: NABUCO, M. R. e CARVALHO NETO, A. **Relações de trabalho contemporâneas**, Belo Horizonte: IRT, 1999.

SMITH, A. **As Riquezas das Nações.** São Paulo: Abril, 1983. (Os Economistas, v.1).

SOARES, G. M. de. **Relações de trabalho e formas de controle psicossocial em uma organização pública.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

SOARES, M. L.; PÁDULA, A. D. Identificação dos elementos determinantes das decisões de produção do elo primário da cadeia produtiva do milho na região Extremo-Oeste do Paraná. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 25, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

SOARES, R. Del G.; PIMENTA, S. M. O homem e a máquina: de operador a espectador. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

SOUZA, S. O; KLIEMANN NETO, F. J. Desenho e análise da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 26, 2002. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

SOUZA, W. J. de; ANDRIOLA, I. R. F. O homem e a máquina: um estudo das imagens e representações da automação no setor industrial têxtil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. O Desemprego e a Empregabilidade: um estudo multicasos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

TAYLOR, F. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1971.

TEIXEIRA, D. L. P.; SOUZA, M. C. A. F. de. Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 25, p. 65-72, out./dez. 1985.

TINÉ, R. P. do V.; OLIVEIRA, L. M. B. de. Satisfação dos funcionários com o sistema de remuneração variável do Banco do Brasil: um estudo no Estado de Pernambuco. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

TOLEDO, J. C. de; FERRO, J. R.; TRUZZI, O. M. S. Indústrias de processo contínuo: novos rumos para a organização do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, p. 103-105, jan./mar. 1986.

TOURAINÉ, A. **A organização profissional da empresa**. In: Friedman, G.; Naville, P. Tratado de sociologia do trabalho. São Paulo: Cultrix, Vol. I. 1973.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MENEGASSO, M. E. Geração de trabalho e renda: diversidade organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 27, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Qualificação do trabalhador e reestruturação produtiva na FIAT Automóveis: um estudo comparativo nas plantas industriais de Cassino (Ita) e Betim (Br). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.



WANKE, P.; FLEURY, P. F. O paradigma do ressuprimento enxuto: armadilha na gestão do fluxo de materiais entre elos da cadeia de suprimentos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

WIEGERINCK, J. Perspectivas de emprego nos próximos anos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, p. 43-49, abr./jun. 1984.

WOOD JR, T; ZUFFO, P. K. Supply chain management: uma abordagem estratégica para a logística. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 21, 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, p. 55-63, jul./set. 1998.

WOOD JR.; T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, Local, v. 32, p. 6-18, set./out. 1992.

WOOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

YAZBEK JÚNIOR, J.; DI SÉRIO, L. C. Estruturas organizacionais, inovação tecnológica e terceirização em ambientes dinâmicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 25, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### **TODAS AS PERGUNTAS SÃO RELACIONADAS AOS FUNCIONÁRIOS OPERACIONAIS.**

**Entrevistado** \_\_\_\_\_

**Cargo Ocupado** \_\_\_\_\_

**Atividade econômica da empresa** \_\_\_\_\_

- 1- Discorra sobre o mercado de trabalho em Curitiba.
- 2- Quantos funcionários a empresa possui?
- 3- Quantos funcionários (operacionais) trabalham na atividade principal?
- 4- Quais são as exigências de escolaridade para que um funcionário da atividade x (operacional) se candidate a uma vaga na empresa (curso técnico, segundo grau, primeiro grau)? Justifique.
- 5- O Sr. prefere treinar ou contratar funcionários com experiência anterior na função que será exercida? Por quê?
- 6- Houve algum tipo de mudança em relação a essas exigências para as funções nos últimos anos? (escolaridade, experiência). Por quê?
- 7- Quando esse funcionário ingressa na empresa, ele vai direto para o trabalho para receber as instruções ou recebe algum treinamento? Qual é o treinamento? Para que?
- 8- Além do treinamento dados na execução de uma tarefa (on the job), é oferecido outro tipo de treinamento aos funcionários (com outras empresas, instituições?)
  - Em caso positivo? Onde? Um exemplo? Qual a importância destes treinamentos? Qual a frequência?
- 9- - Em caso negativo? Por quê?
- 10- Qual a frequência do pagamento destes funcionários operacionais? (por hora, mensal ou semanal)
- 11- Além do pagamento mensal/diário/por hora/hora extra/13º há algum outro tipo de bonificação por trabalho executado para a estes funcionários?
- 12- Este funcionário operacional recebe percentual de PLR?
- 13- Existe remuneração variável (por produtividade, por serviço executado)?
  - Em caso positivo? Quais os critérios utilizados? Pq a escolha desta prática?
  - Em caso negativo? Pq a escolha desta prática?

- 14- Quando um funcionário ingressa na sua empresa, como é formulado o salário base dele?
- 15- O que a empresa considera importante um funcionário para dar um aumento a ele?
- 16- Dos funcionários operacionais, qual é aquele que está no topo da hierarquia e aquele que está na base?
- 17- Como é a organização do trabalho deles? Trabalham em células? cada uma executa uma função?
- 18- Você definiria o trabalho destes funcionários como grupal ou individual?
- 19- Um funcionário é avaliado no seu dia a dia, individualmente ou em grupo?
- 20- Quantos turnos de trabalho há para os funcionários operacionais?
- 21- Seus funcionários são capazes de exercer uma função de outro funcionário do nível operacional? Há rotatividade? Justifique o uso desse procedimento.
- 22- Se um destes funcionários falta, qual o procedimento que a empresa adota para substituir o funcionário?
- 23- Qual o procedimento caso ocorra um problema na sua produção? Há alguém responsável por resolvê-lo? Pq a adoção dessa prática?
- 24- Qual é a forma mais comum de contratação dos funcionários do nível operacional? Pq esta escolha?
- 25- Há serviços terceirizados? Pq a escolha?

## ANEXO B – CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NOS ELOS DAS CADEIAS PRODUTIVAS ESTUDADAS

		Elo fornecimento de matéria prima	Elo fornecimento de insumo			
Categorias	Subcategorias	CASO1	CASO2	CASO3	CASO4	CASO5
Organização de Trabalho	Tarefa fixa / variável	trabalho fixo	polivalência	trabalho fixo	há polivalência	trabalho fixo
	trabalho individual / em grupo	trabalho individual	Trabalho individual	trabalho em grupo	trabalho individual	trabalho individual
	Autonomia	pouca autonomia	pouca autonomia	pouca autonomia	pouca autonomia	pouca autonomia
Qualificação	Experiência	necessidade de experiência anterior	sem necessidade de experiência anterior.	sem necessidade de experiência anterior.	sem necessidade de experiência anterior. Exceção: cargos técnicos	sem necessidade de experiência anterior. Exceção: cargos técnicos
	Grau de escolaridade	não há exigência	segundo grau completo	primeiro grau completo	primeiro grau completo	sem exigências
	Treinamento	aprendizagem na prática	treinamento formal de tarefas, aprendizagem na prática.	treinamento informal de tarefas, aprendizagem na prática.	treinamento informal de tarefas, aprendizagem na prática.	treinamento informal de tarefas, aprendizagem na prática.
Jornada de Trabalho	duração semanal	não há contabilização de jornada de trabalho	40 horas	36 horas	40 horas	44 horas
	horários atípicos	não há contabilização de jornada de trabalho	máquinas operando 24 horas, o que gera turnos noturnos, em feriados e finais de semana.	máquinas operando 24 horas, o que gera turnos noturnos, em feriados e finais de semana.	máquinas operando 24 horas o que caracteriza horários atípicos.	não há horários atípicos.

		Elo fornecimento de matéria prima	Elo fornecimento de insumo			
Categorias	Subcategorias	CASO1	CASO2	CASO3	CASO4	CASO5
Contrato	tipo de contratação	não há formalização de contratação	por tempo indeterminado. Há presença de contrato determinado em períodos esporádicos de picos de produção	por tempo indeterminado	por tempo indeterminado	por tempo indeterminado
Composição Salarial	Presença de pagamento Flexível	pagamento diário	salário fixo, sem variações flexíveis	salario fixo e variável mensal por meta de retrabalho.	salário fixo, sem pagamento variável. Apenas pagamento de prêmios esporádicos para alguns tecelões por peças produzidas com qualidade.	salário fixo, sem pagamento variável

		Elo fabricação final do produto				
Categorias	Subcategorias	CASO6	CASO7	CASO8	CASO9	CASO10
Organização de Trabalho	Tarefa fixa / variável	há polivalência	trabalho fixo	polivalência	polivalência	trabalho fixo
	trabalho individual / em grupo	trabalho em grupo	trabalho individual	trabalho individual	trabalho individual	trabalho individual
	Autonomia	maior autonomia para decisões osbre tarefas	pouca autonomia	maior autonomia para decisões osbre tarefas	pouca autonomia	pouca autonomia
Qualificação	Experiência	necessidade de experiência anterior	sem necessidade de experiência anterior.	necessidade de experiência anterior	necessidade de experiência anterior	sem necessidade de experiência anterior.
	Grau de escolaridade	sem exigências	sem exigências	sem exigências	sem exigências	sem exigências

		Elo fabricação final do produto				
Categorias	Subcategorias	CASO6	CASO7	CASO8	CASO9	CASO10
Qualificação	Treinamento	treinamento informal de tarefas, aprendizagem na prática.	treinamento informal de tarefas, aprendizagem na prática.	treinamento informal de tarefas, aprendizagem na prática.	treinamento informal de tarefas, aprendizagem na prática.	<i>treinamento informal de tarefas, aprendizagem na prática.</i>
Jornada de Trabalho	duração semanal	40 horas	44 horas	44 horas	44 horas	44 horas
	horários atípicos	dois turnos diários com a presença de horários atípicos noturnos.	não há horários atípicos.	não há horários atípicos.	não há horários atípicos.	não há horários atípicos.
Contrato	tipo de contratação	por tempo indeterminado. Presença de contratos determinados em picos esporádicos de produção	por tempo indeterminado	por tempo indeterminado	por tempo indeterminado	por tempo indeterminado
Composição Salarial	Presença de pagamento Flexível	salário fixo, sem pagamento variável	salário fixo, sem pagamento variável	salário fixo, sem pagamento variável	salário fixo, sem pagamento variável	salário fixo, sem pagamento variável

Quadro 8 – Características das relações de trabalho nos elos da cadeia produtiva têxtil de Goioerê

Fonte: primária

		Elo fornecedor de insumo	Elo Fabricação do Produto Final	Elo distribuição no varejo
Categorias	Subcategorias	CASO1	CASO2	CASO3
Organização de Trabalho	Tarefa fixa / variável	polivalência	polivalência	trabalho fixo
	trabalho individual / em grupo	trabalho grupal	trabalho grupal	trabalho individual
	Autonomia	maior autonomia para decisões de tarefas	maior autonomia para decisões de tarefas	pouca autonomia na tomada de decisão
Qualificação	Experiência	com experiência anterior	não há necessidade de experiência industrial. Apenas braçal.	com experiência anterior
	Grau de escolaridade	segundo grau completo	primeiro grau completo, porém não é uma exigência	preferência para profissionais com maior grau de escolaridade.
	Treinamento	pequena formalização de treinamento. Integração com o Recursos Humanos de dois dias.	treinamento formalizado. 300 horas para todos os funcionários que iniciam suas funções	pequena formalização de treinamento. Há treinamentos formalizados, porém somente com a necessidade do empregado.
Jornada de Trabalho	duração semanal	42 horas	43 horas	44 horas
	horários atípicos	Três turnos, horários noturnos atípicos, trabalho em finais de semana.	um turno, horário atípico 6-1440	sem presença de horários atípicos. 8 horas diárias, horário comercial.
Contrato	tipo de contratação	por tempo determinado, durante três primeiros meses. Após, contratação por tempo indeterminado	por tempo determinado, durante os 12 primeiros meses. Após, contratação por tempo indeterminado.	por tempo indeterminado

		<b>Elo fornecedor de insumo</b>	<b>Elo Fabricação do Produto Final</b>	<b>Elo distribuição no varejo</b>
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>CASO1</b>	<b>CASO2</b>	<b>CASO3</b>
Composição Salarial	Presença de pagamento Flexível	salario fixo e pagamentos flexíveis - Participação nos Lucros e Resultados	salário fixo e pagamentos flexíveis: Participação nos Lucros e Resultados e bonificação por metas.	salário fixo e pagamentos flexíveis: comissão por faturamento de cada serviço

Quadro 9 – Características das relações de trabalho nos elos da cadeia produtiva automobilística de Curitiba

Fonte: primária